



**TECNOLOGICO DE MONTERREY**

**EGE**<sup>®</sup>

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Beneficios percibidos por profesores y alumnos del ejercicio de  
liderazgo docente dentro y fuera del aula.**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Educación con acentuación en Procesos de Enseñanza-  
Aprendizaje**

Presenta:

**Claudia Ivette Castellanos Martínez**

Asesor tutor:

**Mtra. Rosa María Hernández Salcedo**

Asesor titular:

**Dra. María del Pilar Valdés Ramírez**

Guadalajara, Jalisco, México

Septiembre 2012

## **Dedicatorias y agradecimientos**

Este trabajo está dedicado a las personas que me han acompañado en mi camino de crecimiento como ser humano y como profesionista. A mi familia principalmente por su incondicional apoyo, paciencia, calidez y amor; por enseñarme a ser perseverante, a no darme por vencida y estar junto a mí cuando fue necesario, son el motor que impulsa mi crecimiento. A mis amigos, por su sincera compañía, aliento, paciencia y aprecio.

Agradezco al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y al Instituto Jalisciense de la Juventud por creer en mí y apoyarme en el logro de este posgrado, por darme la oportunidad de ser su becaria y por la confianza plena depositada en mi persona.

Agradezco también a los docentes que han acompañado este trayecto, particularmente a mis asesoras la Dra. Pilar Valdés Ramírez y la Mtra. Rosa María Hernández por el esfuerzo, conocimientos y compañía en este proceso de investigación, el proyecto no hubiera sido lo mismo sin su certera retroalimentación.

De igual manera agradezco al Dr. Roque Quintanilla por todo el conocimiento que me ha transmitido y por incursionarme en la grata labor de investigar, mi más sincero reconocimiento y respeto.

# **Beneficios percibidos por profesores y alumnos del ejercicio de liderazgo docente dentro y fuera del aula**

## **Resumen**

El presente estudio aborda el tema de liderazgo ejercido por los docentes en su práctica educativa, y tiene como objetivo identificar qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo entre profesores, el estudio se realizó bajo el enfoque de investigación cualitativo y el enfoque de estudio de casos. El marco conceptual toma como referencia la evolución del propio concepto de liderazgo cuyo enfoque ha pasado de estudiar los comportamientos y características del líder a las relaciones que se establecen entre él y sus seguidores. De igual manera aborda la importancia que posee el ejercicio del liderazgo en el ámbito educativo y que se ha transformado de enfocarse en aspectos relacionados con las autoridades escolares al rol del docente en el aula. Asimismo, se mencionan algunos estudios empíricos que son referentes para la investigación. La muestra para la investigación constó de dos profesores y un alumno, quienes proporcionaron los datos que se analizaron posteriormente. Del análisis de los datos surgen siete categorías, cada una de ellas con subcategorías que organizan los datos y dan sentido a las respuestas otorgadas por los participantes. Los participantes aportaron cuestiones no previstas al inicio de esta investigación como los efectos del liderazgo negativo y los obstáculos para ejercer el liderazgo docente, dichos hallazgos abren el panorama para dar una nueva perspectiva al liderazgo y para generar estrategias que permitan dar solución a la problemática. El estudio emite además, algunas recomendaciones para investigaciones posteriores y plantea nuevas preguntas de investigación.

# Índice

<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	7
1.1 Antecedentes del problema .....	7
1.2. Pregunta de investigación .....	16
1.2.1. Preguntas subordinadas .....	16
1.3. Objetivo general .....	17
1.3.1. Objetivos específicos .....	17
1.4. Supuestos de investigación .....	17
1.5. Justificación.....	18
1.6. Limitaciones y delimitaciones.....	20
<b>2. Marco Teórico</b> .....	22
2.1. Teorías clásicas y modernas.....	23
2.2. Estudios empíricos.....	39
<b>3. Metodología</b> .....	56
3.1 Método de investigación.....	57
3.2 Población, participantes y selección de la muestra .....	61
3.3 Marco contextual.....	65
3.4 Instrumentos de recolección de datos.....	71
3.5 Proceso de análisis de datos .....	78
<b>4. Análisis y discusión de resultados</b> .....	82
4.1. Contexto institucional y de los participantes.....	83
4.2. Análisis y codificación de los datos.....	88
4.3. Confiabilidad y validez.....	108
4.3.1. Revisión de los interesados.....	109
4.3.2. Triangulación. ....	111
4.3.3. Contraste con la teoría.....	112
4.4. Análisis de datos.....	116
<b>5. Conclusiones</b> .....	125

5.1. Resumen de los hallazgos .....	126
5.2 Formulación de recomendaciones .....	134
<b>Referencias</b> .....	137
<b>Apéndices</b> .....	142
Apéndice A. Fotografías de la institución estudiada.....	142
Apéndice B. Cartas de consentimiento de los participantes .....	143
Apéndice C. Carta de consentimiento de la institución.....	146
Apéndice D. Muestra de transcripción de la entrevista a los participantes. ....	147
Apéndice E. Categorías finales .....	155
Apéndice F. Revisión de los interesados o Member cheking .....	165
Apéndice G. Triangulación de los datos.....	181
<b>Curriculum Vitae</b> .....	187

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Principales teorías del liderazgo .....	25
Tabla 2. Estilos de liderazgo .....	26
Tabla 3. Clasificación de liderazgo .....	33
Tabla 4. Estadística poblacional del nivel Bachillerato escolarizado de la región centro de Estado de Jalisco.....	66
Tabla 5. Estadística poblacional de la institución estudiada.....	66
Tabla 6. Comparativo de la media de rendimiento académico de la institución estudiada de 2010 a 2011.....	70
Tabla 7. Entrevista semiestructurada al alumno .....	73
Tabla 8. Entrevista semiestructurada al docente.....	74
Tabla 9. Entrevista al docente que es percibido como líder dentro de la institución... ..	75
Tabla 10. Guía de observación a efectuarse en la clase del profesor líder .....	76
Tabla 11. Guía de observación de las interacciones académicas y no académicas de los profesores en la institución estudiada.....	77
Tabla 12. Categorías iniciales para el análisis de datos.....	90
Tabla 13. Categorías reducidas después del proceso de análisis .....	91
Tabla 14. Resultados de la revisión de los interesados o participantes .....	109
Tabla 15. Muestra del proceso de triangulación de los datos obtenidos en la categoría uno.....	111
<i>Figura 1.</i> Categorías finales y las relaciones existentes entre ellas. ....	92

# **1. Planteamiento del problema**

## **1.1 Antecedentes del problema**

El liderazgo es una de las cualidades y habilidades fundamentales para los directivos de cualquier empresa, pues en amplios términos garantiza el avance, crecimiento y trascendencia de la misma. En la versión electrónica del Diccionario de la Real Academia española se define el liderazgo como la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito (2012). En el ámbito de la educación el concepto de liderazgo ha tomado nuevas vertientes, pasando del área de la administración de las instituciones educativas, y de la dirección de los sistemas educativos, al profesorado. Sin embargo para lo que atañe al presente trabajo no sólo se trata de superioridad en un área sino la capacidad que tiene un docente para proponer, realizar y perpetuar cambios en su práctica educativa.

Como base para el crecimiento, el cambio es fundamental, así quien efectúe o dé seguimiento al cambio también lo es, en el ámbito de la educación los docentes son quienes tienen un rol trascendente dentro de dicho crecimiento, la influencia directa que tienen sobre los alumnos y las posibilidades de generar el cambio a partir del aula y dentro de las instituciones educativas son los factores que lo hacen esencial para dicha tarea.

Uno de los problemas fundamentales en el liderazgo no estriba en la aparición de líderes, sino en la sustentabilidad de los mismos, Hargreaves y Fink (2008) lo mencionan declarando que el cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica, y extraordinariamente difícil de sostener. Para poder sostener los cambios que se propongan en determinado momento por los entusiastas y mentes innovadoras, será indispensable contar con el liderazgo que mantenga dichos cambios, y no sólo eso sino contar con la certeza, a través de las acciones, de que los cambios seguirán a pesar de la ausencia de una figura reconocida como líder.

El liderazgo en la práctica docente ha sido objeto de estudio debido a la importancia y trascendencia de las prácticas áulicas y extra áulicas de los mismos, al trabajo colegiado y la facultad para sostener y fomentar la apertura a la innovación y cambio en los procesos y las prácticas educativas.

Con base en ello Camacho (2001), realiza un estudio para determinar cuáles son los rasgos frecuentes que se encuentran en docentes de una unidad educativa, donde predominantemente obtiene como resultado el rasgo de honestidad como uno de los atributos más valorados, tanto por docentes como por alumnos. Lo que indica que la percepción del alumno, tanto como la del maestro pueden tener puntos de encuentro al momento de evaluar o percibir a una persona como líder.

López (2010) realiza un estudio donde pone de manifiesto que las escuelas se transforman para dar paso a instituciones más complejas, y dentro de éste panorama el



liderazgo que se ejerce en el centro educativo es una de las variables fundamentales que influyen en el logro de los objetivos propuestos, aún cuando el autor le da un matiz en términos de la calidad, la gestión y la dirección es innegable que parte del éxito de una institución es gracias a la actuación del docente.

La Secretaría de Educación Pública de México, a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior, establece la Reforma Integral de la Educación Media Superior, RIEMS (2008), donde establece un nuevo perfil docente, que responda a las demandas de la sociedad en la que se desempeñan los alumnos y además es parte de una estrategia que tiene como finalidad dotar a los estudiantes, docentes y a la comunidad educativa de nuestro país con los fundamentos teórico-prácticos para que el nivel medio superior sea relevante en el acontecer diario de los involucrados.

En la RIEMS, se considera al docente como uno de los actores principales de la reforma, ya que son ellos quienes facilitan la transición del adolescente al joven adulto, y su preparación, capacitación y actuación es tan importante como el bachillerato mismo.

Como parte la formación de los docentes, y de su actuación en la práctica educativa, se establecen cierto tipo de competencias con las que debe contar un profesor y ejercer en su labor de enseñanza; se presentan 8 competencias para el docente, para que de acuerdo a ellas ejerza su labor y obtenga los resultados deseados.

En las competencias propuestas por la RIEMS se perciben elementos del ejercicio del liderazgo como llevar a la práctica procesos de enseñanza-aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional; otra de las competencias que pretende desarrollar es que participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional (RIEMS, 2008).

Como parte de la estrategia para permitir que todos los docentes de nivel bachillerato puedan cumplir con el logro de las 8 competencias que refiere la reforma, se espera que se capaciten en el Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEMS), el cual sería de carácter obligatorio para garantizar la cobertura y que los docentes que aprueben el curso estén realmente capacitados, tal como se dicta al establecer que dicho programa es el mecanismo que los llevará a adquirir cada una de las 8 competencias y los atributos relacionados con ellas.

Como parte de las investigaciones realizadas en el campo del liderazgo, Hargreaves y Fink (2008), señalan que la UNESCO propone cuatro tipos fundamentales de aprendizaje que a lo largo de la vida de la persona, serán los pilares del conocimiento: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos; estos autores agregan un quinto pilar: aprender a vivir de forma sostenible.

Se entiende que la manera en la que el docente tiene participación es en facilitar el acercamiento de los alumnos a cada uno de éstos pilares, de tal suerte que él mismo es quien tiene que ser líder en la adquisición de las propias competencias del alumno.

Sin embargo, como lo refieren Hargreaves y Fink (2008), su función como líderes de aprendizaje va más allá de orquestar el rendimiento de los otros, ya que deben desarrollar y preservar un producto sostenedor de importancia.

Uno de los aspectos que resaltan los autores es que la primera pregunta siempre sea “¿Cómo favorecerá y no perjudicará esto el aprendizaje del alumno?” (Hargreaves y Fink, 2010, p.47). Cuestiones fundamentales pues el fin último del docente, sea consciente de su liderazgo o no es el aprendizaje del alumno y el impacto que éste puede tener en la vida cotidiana y desarrollo social.

Dichos elementos son importantes independientemente del tipo de liderazgo que ejerza el docente en su práctica educativa. Así pues, en el ejercicio del liderazgo no sólo se encuentra en la presencia de un líder, sino en la presencia, continuidad y sustentabilidad del cambio. En un contexto donde los cambios son de manera constante y no hay significación, apropiación y adaptación a ellos, el sentido del cambio se pierde, pues no se trata solamente de modificar ciertos parámetros de conducta, o de situaciones, sino de ejercer sobre la realidad educativa (en este caso) modificaciones que perduren y que generen más cambios para el bienestar de quienes están inmersos en ella.

El contexto para el desarrollo de dicha investigación corresponde a una institución de carácter privado, de nivel medio superior, que actualmente trabaja bajo

el enfoque del Bachillerato General por Competencias (BGC) y el sistema de la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial (DGETI).

Es una institución de perfil laico, que cuenta en el calendario escolar 2012A con un aproximado de 410 alumnos en el turno matutino y 85 alumnos en el turno vespertino, distribuidos en 6 semestres; así mismo, existen conformados 18 grupos en el turno matutino integrados en promedio por 22 alumnos, y 6 grupos en el turno vespertino.

La institución cuenta con el reconocimiento de validez de estudios otorgado por la Dirección General de Estudios Incorporados de la Universidad de Guadalajara, desde hace más de 15 años. Cuenta con una plantilla docente de 29 profesores, de las diferentes disciplinas (en ambos turnos), un coordinador académico para ambos turnos quien también es docente, y dos prefectos, uno en cada turno.

El docente con mayor antigüedad de práctica dentro de la misma institución, tiene 30 años de servicio (cumplidos en mayo de 2012), el siguiente profesor tiene 17 años de servicio docente en esa misma institución (cumplidos en febrero de 2012). El grado mínimo de estudios de la plantilla docente es pasante de licenciatura, y el máximo es de posgrado (maestría, titulado).

Actualmente, un profesor es pasante de maestría, dos están cursando una, un docente es aspirante, y sólo uno es aspirante a doctorado; cabe señalar que éste último

es quien cuenta con el título de maestro y actualmente a la par de la práctica docente, se desempeña como coordinador académico de ambos turnos, además es el segundo profesor con mayor experiencia en la práctica de la docencia en dicha escuela.

De los 29 docentes laborando actualmente en la institución, sólo 3 (incluido el coordinador académico) cuentan con el curso acreditado del PROFORDEMS (promovido por la RIEMS, 2008), y sólo dos de ellos están certificados en dicho curso. El resto de la plantilla docente, está en trámites de ingreso a él y otros más están cursando el Diplomado Básico de Competencias Docentes, que es la introducción a los lineamientos y características del Bachillerato General por Competencias.

La plantilla docente hasta 2011, había sufrido rotación de hasta el 40%, en el último año ha bajado hasta llegar a un 15% aproximadamente. Uno de los aspectos que más se reportan como causas de la rotación es la falta de adaptación del docente a las condiciones de trabajo y cambios en la población de la institución educativa.

Otro de los aspectos importantes en consideración es que en los últimos tres ciclos semestrales, tanto docentes como alumnos han persistido en la integración de trabajos conjuntos para mejorar el rendimiento académico. Prueba de ello es que la meta institucional es que los alumnos estén sobre la media de 80 puntos, en una escala del 1 al 100, y se ha llegado a una media de 77 puntos.

El trabajo docente es continuo, requiere de preparación, esfuerzo y participación activa dentro de la institución, como parte de las actividades académicas de los docentes se encuentra el trabajo por academias al inicio del ciclo semestral, en total son tres reuniones de academia por ciclo semestral, en la primera sesión, la de planeación se abordan las actividades a ocurrir durante el semestre, de tal forma que la finalidad es programarlos, dichos eventos son la semana cultural, visitas guiadas a empresas para conocer su funcionamiento, trabajo general por proyectos, etc.; la elección colegiada de los libros de texto, la planeación de estrategias en conjunto para la solución de los posibles problemas a los que se pueden enfrentar (alumnos con bajo rendimiento académico, alumnos o grupos con problemas de conducta), acuerdos en cuanto a los criterios generales de evaluación.

Se programa una segunda sesión llamada Academia de Seguimiento, aproximadamente a medio curso del ciclo escolar, cuya finalidad es realizar una evaluación de los avances obtenidos en cuanto a las programaciones académicas por asignatura, la sincronía de las programaciones escritas con el avance real del aula, la efectividad de los libros de texto seleccionados, las estrategias y resultados parciales obtenidos en los casos problemáticos (individuales y grupales), las dificultades encontradas y los logros en cuanto a aprovechamiento académico alcanzados hasta ese momento.

Y por último, se realiza una academia de evaluación, una vez terminado el ciclo escolar, se elabora un balance de los objetivos cumplidos, las metas alcanzadas, las

áreas de oportunidad y una reflexión en cuanto a qué aspectos pueden mejorar para el siguiente, de igual forma se realiza una revisión respecto a la efectividad de los libros de texto, la retroalimentación en cuanto a las estrategias empleadas para los casos considerados como problemáticos (individuales y grupales), los criterios generales de evaluación, y los resultados obtenidos de las actividades académicas (semana cultural, trabajo por proyectos, visitas a empresas, etc.).

De manera extraoficial en esta sesión, el coordinador académico se da a la tarea de retroalimentar de forma personal el desempeño de cada uno de los docentes, y al mismo tiempo se da la asignación de horas clase para el siguiente ciclo semestral, cabe señalar que no se entregan documentos probatorios de la evaluación del desempeño, sólo es retroalimentación de carácter oral.

Las reuniones de academia, se realizan en horario de trabajo y con jornada completa. Sólo se suspenden labores en la academia de seguimiento pues las dos restantes se realizan días no hábiles para los alumnos. La percepción general de los beneficios de dichas academias es regular, pues si bien se aprovechan para generar acuerdos respecto a lo antes mencionado, también es cierto que es necesario fomentar mayormente el trabajo colegiado, y el desarrollo de otras competencias docentes.

Los docentes están sometidos a varios aspectos del trabajo administrativo y en ocasiones a ciertos cursos de capacitación, que tienen que costear por cuenta propia, sin recibir apoyo económico alguno por parte de la institución. Sin embargo, el trabajo

en el aula, se ha visto reflejado en el aumento de la media de aprovechamiento académico de los alumnos, aún cuando los índices de reprobación se mantienen cerca del 12%, y cuya meta es estar por debajo del 10% de la población total.

Lo que atañe a este proyecto de investigación es identificar la importancia del ejercicio del liderazgo docente y los beneficios que perciben tanto profesores como alumnos cuando es ejercido dentro y fuera del aula, cuestión que trasciende al espacio educativo de la institución, de igual manera se plantea identificar los elementos que favorecen el desarrollo del liderazgo en una institución, así como los aspectos que evidencian su existencia.

## **1.2. Pregunta de investigación**

La pregunta central en torno a la que se plantea la investigación es la siguiente:  
¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo entre los profesores?

### **1.2.1. Preguntas subordinadas**

- ¿Qué beneficios percibe el alumno cuando existe liderazgo entre profesores?
- ¿Existen evidencias de liderazgo docente en la institución estudiada?
- ¿Qué tipo de cultura escolar promueve el desarrollo de profesores líderes?



### **1.3. Objetivo general**

El objetivo primordial hacia el cual girará la investigación es:

Identificar los beneficios que se obtienen del ejercicio del liderazgo entre profesores.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

-Identificar los beneficios que perciben los alumnos cuando se ejerce liderazgo entre profesores.

-Identificar los aspectos que evidencian el liderazgo docente en la institución estudiada.

-Identificar el tipo de cultura escolar que promueve el desarrollo del liderazgo entre profesores.

### **1.4. Supuestos de investigación**

Los supuestos que se reconocen para esta investigación son:

-La plantilla docente de la institución estudiada ejerce algún tipo de liderazgo en el aula.

– En la percepción del alumno el liderazgo ejercido por los docentes en el aula es significativo para su aprendizaje.

–La percepción del alumno hacia los docentes es positiva cuando se ejerce liderazgo en el aula.

– La percepción de los docentes respecto a los docentes que ejercen liderazgo es positiva.

–Los docentes que ejercen liderazgo tienen una percepción positiva de sí mismos y su ejercicio profesional.

### **1.5. Justificación**

Tal como lo mencionan Hargreaves y Fink (2008), cuando citan a Lambert, el liderazgo en la práctica docente es una cuestión de aprender juntos, de construir significados y conocimiento en colaboración; oportunidades para sacar a las superficie y transmitir percepciones, valores, creencias; buscar y generar ideas juntos, intentar reflexionar sobre el trabajo y entenderlo a la luz de creencias compartidas y nueva información.

La importancia del estudio del liderazgo en el contexto de la educación en México es fundamental, pues su práctica se ha enfocado a instar ciertas características para enfrentar las demandas de la sociedad del conocimiento, así como el desarrollo de las competencias promovidas por las reformas educativas (la RIEMS, es un claro

ejemplo de ello), la adquisición y uso de nuevas herramientas y la implementación de escenarios educativos diferentes.

Tales demandas son ahora exigidas tanto al docente como al alumno; si bien es cierto que el liderazgo en la práctica docente no forma parte estricta de ellas, sí es necesario que los docentes desarrollen, empleen y compartan aspectos del liderazgo para garantizar el logro de dichas competencias y así su satisfacción.

Así pues la importancia de esta investigación radica en que es preciso conocer qué aspectos del ejercicio del liderazgo en la práctica docente generan un beneficio que es percibido por profesores y alumnos.

Los resultados obtenidos no sólo impactan a la población sobre la que se realizará el estudio, sino que pueden ser un punto de partida para la investigación en términos de la capacitación docente y su acción en el aula, dado que se podrá promover qué aspectos son los que impactan en un alumno en el contexto áulico y trascienden en él.

Al campo del conocimiento sobre liderazgo aporta una perspectiva sobre los beneficios que son percibidos por los actores educativos y una óptica centrada en los involucrados directos, docentes y alumnos; en relación a la práctica docente de la investigadora trasciende el hecho de visualizar desde otro matiz, más profundo, la

manera en la que colegas y alumnos conciben el liderazgo y en general la práctica educativa.

### **1.6. Limitaciones y delimitaciones**

A continuación se describirán los límites del presente estudio, en términos de espacio físico y metodológico; así como las limitaciones actuales y las que pueden hacerse presentes al momento de efectuar la investigación.

El espacio físico en el que se realizará la investigación son las instalaciones del bachillerato en la que ejerce la población estudio (ver apéndice A), dicha institución es de carácter privado, con estudios incorporados a los planes y programas de la Universidad de Guadalajara, que cuenta con la infraestructura suficiente para albergar alumnos y llevar a cabo las tareas docentes; las observaciones se realizarán en el aula de clases, así como las entrevistas a diversos actores de la escena educativa, para poder obtener la información necesaria para el análisis de los datos.

La primera etapa del proyecto será realizada durante el ciclo escolar 2012A, que contempla los meses de enero a junio, posteriormente el trabajo será continuado en el ciclo 2012B, debido a que es necesario estar en periodo escolar para poder realizar las observaciones y entrevistas, tanto con los docentes, como con los alumnos.

La metodología empleada, será de corte cualitativo ya que el objetivo es tener un entendimiento más amplio del sector y la problemática. La selección de la muestra, será después de una observación guiada, así como la recolección de los datos, que incluye en primer término la entrevista con la muestra seleccionada.

En cuanto a las limitaciones que se pueden presentar se contempla la resistencia de los profesores para las observaciones en el aula, debido a que se puede interpretar como una evaluación a su trabajo como docentes y no como la observación de las capacidades que ya se poseen. De igual manera se contempla la resistencia a otorgar el consentimiento por parte de las autoridades escolares, o el retiro del mismo una vez iniciada la investigación.

Con referencia a la muestra de alumnos se plantea como posible limitante, que el alumno no proporcione sus percepciones reales, por temor de que la información pueda ser conocida por los docentes y afecte su nota académica.

La participación de los involucrados en este proceso es de suma importancia para la realización y conclusión de esta investigación, de no ser así el estudio se vería seriamente afectado y los objetivos planteados no se alcanzarían.

## **2. Marco Teórico**

Abordar el concepto de liderazgo en el siglo XXI, es exponer una de las cualidades esperadas y habilidades requeridas en las personas que tratan con otras personas, es decir, en quienes su labor y trabajo requieren de los demás para obtener resultados, alcanzar metas o para cumplir su propósito; de igual manera para las que sólo a partir de su interacción con los demás, sea ésta directa o virtual, representa el sentido y la razón fundamental de su labor, como el docente por citar un ejemplo.

En el presente capítulo se aborda el concepto de liderazgo y algunas de las teorías para entenderlo y sobre todo para dimensionarlo en el ámbito escolar, y delimitarlo no en lo que concierne a la dirección de las instituciones administrativas, sino en el actuar del docente, ya sea en la práctica del aula con sus alumnos, o fuera de ella en el trabajo con sus colegas a través del trabajo colegiado, en la formación de comunidades para el aprendizaje o en su interacción con otros actores de la escena educativa.

Asimismo se plasma cómo es que los cambios en las demandas de la sociedad actual, influyen de manera directa en las expectativas de las competencias docentes para enfrentar los retos que trae consigo el siglo XXI; así como el cambio de rol de éste en la formación de ciudadanos que enfrenten y resuelvan con éxito las dificultades y problemas de una sociedad en constante cambio, con nuevas necesidades, exigencias y valoraciones ante el aprendizaje, el conocimiento y la enseñanza.

## 2.1. Teorías clásicas y modernas

El concepto de liderazgo estudiado desde el ámbito empresarial, histórico o psicológico, y posteriormente diversificado a otras áreas del ser humano -entre ellas el ámbito educativo-, ha sufrido diversas transformaciones, interpretaciones y adaptaciones; influye para tal efecto el momento histórico, el contexto en que se estudia, la disciplina con su respectivo paradigma predominante, y evidentemente las validaciones empíricas a las que ha estado sometido.

En esa evolución del concepto se ha pasado de estudiar los comportamientos y características del líder y el manejo que éste hace de la autoridad y el poder absoluto; a las relaciones que surgen entre el líder y los seguidores en una situación específica (Castro et al, 2007).

Con todo ello, se ha logrado un concepto en el que convergen acuerdos y de manera general se entiende el liderazgo como: el proceso mediante el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos, se entiende además que es una relación recíproca entre el líder y sus seguidores (Yukul citado en Castro et al, 2007; Lussier y Achua, 2002; Baena, 2003; Molinar y Velázquez, 2007; Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009); se visualiza como uno de los puntos cruciales para que las organizaciones, las empresas, las instituciones en general y de cualquier tipo sean exitosas o se mantengan en funcionamiento con estándares de calidad altos, y un nivel elevado de competitividad.

En esta convergencia de ideas es importante destacar que el liderazgo es entonces considerado como un proceso, un fenómeno inmerso en un contexto determinado ya que ocurre en el seno de la interacción entre el líder y sus seguidores; que el primero ejerce una influencia sobre los demás, por lo que se puede deducir que sin un grupo no existe liderazgo, además no sólo es una cuestión de autoridad o jerarquía dentro de una estructura, sino que es necesario propiciar acciones en los otros; y finalmente hace referencia a las metas en común, es decir, existe un objetivo compartido por alcanzar.

Una de las características más relevantes del liderazgo, es la capacidad de generar ambientes al interior de la organización que alienten la innovación, de tal manera que todos sus miembros se sientan motivados a aportar ideas para el mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la gestión (López, 2010).

Selman (2008) por su parte, lo define como una capacidad, la cual todos poseemos, de igual manera que la capacidad para ser seguidores; y declara que el liderazgo es un fenómeno social y lingüístico, como una expresión individual del talento y las circunstancias. Concepto sumamente interesante, ya que muestra el liderazgo como una cuestión de decisión y responsabilidad.

Los estudios realizados respecto al liderazgo, se diversifican en cuanto a su objetivo de estudio y se bifurcan en determinadas características: ya sean los rasgos



del líder, de la situación, de las conductas, del impacto que generan, etc. Castro y otros (2007) hacen un recuento de las teorías del liderazgo, en Tabla 1 se muestra una adaptación de lo que los autores describen.

Tabla 1  
*Principales teorías del liderazgo.*

<i>Teoría</i>	<i>Autores</i>	<i>Presupuestos</i>
Enfoque de los rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stogdill (1948)</li> <li>• Mann (1959)</li> <li>• Lord, De Vader y Alliger (1986)</li> <li>• Kirkpatrick y Locke (1991)</li> </ul>	Ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son.
Enfoque conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemphill y Coons (1957)</li> <li>• Stogdill (1963)</li> <li>• Cartwright y Zander (1960)</li> </ul>	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.
Enfoque situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del liderazgo situacional: Hersey y Blanchard (1969)</li> <li>• Teoría de la contingencia: Fielder (1967, 1968)</li> <li>• Teoría camino-meta: Evans y House (1971)</li> <li>• Teoría del intercambio líder-seguidor: Dansereau, Graen y Haga (1975); Graen y Uhl-Bien (1991).</li> </ul>	Diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas ellas.
Enfoque transformacional/transaccional (enfoque de B. Bass)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass (1985, 1991)</li> </ul>	<p>Los líderes transformacionales buscan influir en sus seguidores mediante el ejemplo, la persuasión y la búsqueda de alternativas a las maneras tradicionales de resolver problemas. El líder cumple una función orientadora.</p> <p>Los líderes transaccionales utilizan el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea esté realizada en tiempo y forma.</p>
Procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lord, Foti y De Vader (1984)</li> <li>• Lord y Maher (1991)</li> </ul>	Se analiza la influencia de las percepciones y las concepciones implícitas sobre el proceso de liderar.

Fuente: Adaptación de Castro et al (2007, p. 39-40)

Como parte del análisis realizado, se deduce que el líder no lo puede hacer todo y que tampoco será competente en todos los tipos de situaciones, ya que tanto las organizaciones como la sociedad son cambiantes, Molina y Velázquez (2007) toman de Levicki un cuadro descriptivo de los estilos de liderazgo; por su parte Baeza (2003) hace lo mismo con base en Weill; y Castro (2007) hace lo propio con Hause, Javidan, Hanges y Dorfman; como una síntesis y adaptación de dichos trabajos se realiza la Tabla 2 donde se observan los estilos de liderazgo y la descripción del comportamiento del líder.

Tabla 2  
*Estilos de liderazgo*

<i>Estilos de liderazgo</i>	<i>Descripción del comportamiento del líder</i>
Autocrático	Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro. Envía las respuestas desde la cima, no consulta. El líder define los roles y les dice a las personas qué hacer, cómo y cuándo. Provoca en general la rebelión entre las personas, o si no, una pasividad completa que se puede expresar en apatía y desmotivación.
Tolerante	Deja que las personas resuelvan sus conflictos. Rara vez se involucra. Participa poco. La función principal del líder es facilitar y comunicar.
Dejar hacer, dejar pasar ( <i>Laissez-faire, laisser-passer</i> )	Teme a las responsabilidades, no da ninguna instrucción y cada uno de sus subordinados hace lo que quiere y como lo entiende. Existe una confusión en cuanto a la división de trabajo y la distribución de las responsabilidades. Genera complicaciones y desorganización.
Democrático	Participativo, conoce la respuesta, hace que las personas se sientan confiadas en su tarea y dignas de su confianza. Sí consulta a los demás. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez. Trata de concentrar toda la atención en las actividades. Trata a los subordinados como colaboradores.
Paternalista	Resuelve los problemas de los demás. Casi no permite la consulta. El líder brinda poca dirección y apoyo. Emplea la bondad y el afecto como la fuerza del poder.
Basado en valores o Carismático	Es hábil para anticiparse a las situaciones, intuitivo, orientado a la excelencia, visionario. Obtiene sus objetivos inspirando, motivando y esperando alto rendimiento de sus seguidores.
Orientado al grupo	Administrador efectivo, evita conflictos en el grupo, conduce los grupos de forma adecuada y resuelve problemas. Trata de implementar la cohesión grupal para el logro de objetivos.

Fuente: Adaptación de Molinar y Velázquez (2007, p. 21); Baeza (2003, p. 56-57); Castro et al (2007, p. 55).

Es importante destacar que aún cuando existan coincidencias entre las clasificaciones de los autores, no significa que se manifiesten de igual manera, la cultura y las interacciones marcarán la pauta para la actuación de los líderes en el contexto que se desempeñen.

De igual forma resulta conveniente agregar que, cada estilo de liderazgo puede predominar en algunas situaciones o en algunos líderes, lo importante es que el líder identifique cuál de estos estilos es lo que corresponde a una situación para obtener el mejor resultado o el resultado deseado. Como parte integral de un contexto, los conceptos y el ejercicio del liderazgo están inmersos en una cultura, tanto las connotaciones como las interpretaciones están sujetas a variaciones a partir del ámbito en que es estudiado el fenómeno.

Así pues, en función del análisis teórico y en lo que respecta a la presente investigación, es conveniente centrarse un tanto en la referente al liderazgo situacional, que en un sentido más amplio, describe la necesidad de que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentran, como consecuencia de las necesidades del grupo o del tipo de personas que trabajan para ellos, según la situación en la que se encuentre el líder puede delegar, entrenar, dirigir o apoyar, el éxito depende de la calidad de la adaptación del líder y el modelo enfatiza la flexibilidad de éste para realizar dicha adaptación (Castro et al, 2007; Molina y Velázquez, 2007).

De la misma manera, la atención está centrada en la teoría del liderazgo transaccional cuyo precursor es Bernard Bass y quien a su vez se basa en las investigaciones de House y Burns realizadas en la década de los 70's; Castro hace una revisión de éste tipo de liderazgo, y refiere que los líderes con dicho estilo tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados, de tal forma que los seguidores están más orientados por los objetivos personales que los grupales, y especialmente puede funcionar en contextos estables. Alvarado y otros (2009) refieren esta teoría y aclaran que se centra en la manera en que los líderes motivan a los seguidores creando intercambios justos y clarificando las responsabilidades y beneficios mutuos; aquí el líder se centra en el desarrollo óptimo de las tareas.

En cambio, el liderazgo transformacional, también estudiado por Bass, toma en consideración los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, lo que da lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptivas (Yukl y Van Fleet citado en Castro et al, 2007). Es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes (Burns citado en Camacho, 2001).

En esta línea, el liderazgo es un proceso compartido por los seguidores y el líder, pues éstos provocan cambios a partir de generar conciencia acerca de la importancia y valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas; con ello se genera más confianza y motivación y se puede incitar a los seguidores a trascender

los intereses meramente personales en aras de alcanzar los objetivos de la organización, es decir, los objetivos comunes superan a los objetivos individuales.

De acuerdo con Bass (citado en Camacho, 2001) la efectividad de un líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores, y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, se está ante un líder transformador. En palabras de Alvarado y otros (2009), el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas.

Las características de los líderes de éxito y su capacidad para estar, al mismo tiempo centrados en las personas y controlar una serie de tensiones y problemas destacan la complejidad de los tipos de liderazgo de respuesta rápida y regido por valores. El liderazgo exitoso está definido e impulsado por sistemas de valores individuales y colectivos (Day, 2007).

Lo anterior abre una ventana a la posibilidad de ejercer un liderazgo de tipo horizontal, dejando atrás los modelos piramidales de organización; se considera al líder como un agente de cambio. Y también en este tipo de liderazgo existe la posibilidad de capacitar a otros para ser líderes, distribuyéndolo y haciendo la sucesión de manera paulatina y sustentable; es un liderazgo de efecto profundo, dando lugar a importantes cambios y resultados en la organización (Hargreaves y Fink, 2008; Casado citado en Alvarado et al, 2009).

Con tal marco de referencia, es ineludible la importancia que tiene el líder y el liderazgo en las organizaciones, sin embargo en lo que respecta al ámbito educativo, se hace patente la necesidad de contar con líderes efectivos y capaces de sobrellevar los cambios que se requieren día con día, las reformas, las nuevas demandas educativas, las nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje, los retos que se generan de manera vertiginosa; exigen un tipo de liderazgo que responda a todo ello y además que impulse a los alumnos y comunidad escolar, no sólo a alcanzar las metas propuestas, sino a mantener los cambios en beneficio de la educación y por ende de ellos como parte de la misma.

Las cuestiones de liderazgo en la actualidad ya no sólo se pueden enfocar a los directivos de las instituciones, el panorama social actual, inmerso cada vez más en nuevos paradigmas de índole educativa, política, social y económica requiere un cambio en las acciones y estructura de las instituciones formadoras de ciudadanos.

Como lo refiere Vaillant (2011) debemos aceptar el hecho de que la educación latinoamericana debe dar el salto hacia el siglo XXI y responder a las nuevas demandas generadas por el crecimiento económico, la necesidad de mayor cohesión social e integración cultural y el acceso de toda la población a las tecnologías de la información y de la comunicación; todo esto como parte de la transformación educativa en la que todos los actores están involucrados.

Dada la importancia de la labor docente, es deseable que además de bagaje cultural, conceptual, teórico, de habilidades y destrezas pedagógicas; cuente con habilidades y aspectos de líder, ya que su interacción con otras personas, en este caso sus alumnos lo coloca ante una importante posición para el ejercicio del liderazgo. Por tal motivo no se puede pensar en líderes educativos excluyendo al docente.

Dentro de las dimensiones del liderazgo en el ámbito educativo una de las principales a decir de Bolívar (2010), es la de liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y así los logros académicos de los alumnos. Este lleva una labor transformadora, pues no se limita sólo a trabajar en las condiciones existentes, sino que tiene visión a futuro de lo que espera como agente de cambio.

El conjunto del liderazgo ejercido desde la trinchera directiva y el ejercido en la práctica del aula docente, trae consigo un concepto acuñado por el mismo Bolívar (2010), como el liderazgo para el aprendizaje, cuyo eje central estriba en el aprendizaje del alumno como resultado último, partiendo de crear las condiciones necesarias para que éste suceda. Valiéndose de los recursos de gestión de las autoridades educativas y de la acción del docente en el aula, y el trabajo conjunto con sus colegas.

Garbanzo y Orozco (2010), declaran en su análisis que las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna, de igual manera apuntan que el liderazgo mediante el cual se gestan dichas organizaciones debe trascender y ser un liderazgo renovador. Lo que incluye evidentemente, la formación del profesor con las características apropiadas para la consecución de tal fin.

El líder en la educación, entonces, es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión, el que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas, quien comparte una meta común con sus estudiantes y su institución, la persona que destierra el conformismo y la pasividad, y que inspira a sus alumnos a ser mejores personas y ciudadanos (Molinar y Velázquez, 2007).

En términos de esquemas y de paradigmas es indispensable romper con los tradicionales de la gestión educativa, para dar pie a un ejercicio de liderazgo comprometido con los fines de la educación, y que éste sea participativo, distribuido y pedagógico, de tal manera que pueda trascender el contexto institucional, y sobretodo llegue al sentido y significado del alumno, el principal beneficiado de tales cambios.

Se demanda la conjunción de las estructuras políticas de las escuelas, con la operatividad de la formación, centrarse en el aprendizaje se manifiesta en la creación de condiciones favorables para el aprendizaje mismo, y de los agentes involucrados, así como promover el diálogo y compartir las responsabilidades (Bolívar, 2010). En



este sentido y como lo refiere Mulford (2006), la mezcla de liderazgo y responsabilidad ha creado un contexto de trabajo muy nuevo para profesores y líderes escolares. Los retos y los horizontes son amplios y llenos tanto de oportunidades como de obstáculos.

Las características y capacidades del liderazgo aunados a la investigación han permitido a algunos autores como Garbanzo y Orozco (2010) establecer un tipo de clasificación, adaptándola de Rey y Santa María, que se centra en la puesta en práctica del liderazgo dentro de las instituciones educativas, en la Tabla 3 se muestra la manera en la que se realiza.

Tabla 3  
*Clasificación del liderazgo*

Tipo de liderazgo	Descripción
Liderazgo pedagógico	Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula.
Liderazgo situacional	Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en función de situaciones diversas del centro educativo y lo asume como una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente.
Liderazgo transformador	Se centra en incorporar al centro educativo la gestión de la calidad transformando la cultura del centro para estos propósitos y transformándola hacia procesos de mejora sostenibles.
Liderazgo innovador	Se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia, puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo.
Liderazgo técnico	Se centra en las técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor.

Fuente: Garbanzo y Orozco (2010, p. 25)

Algunos autores (Hargreaves y Fink, 2008; Longworth, 2005; Alvarado et al, 2009; Camacho, 2001; Molinar y Velázquez, 2007; Bolívar, 2010) convergen en la idea de que el líder, o quien ejerce el liderazgo motiva o incita a los demás a participar para generar un cambio, para echar a andar una iniciativa o para mantener cierto tipo de procesos que generan o dan estabilidad a la organización o institución.

Es sustancial recordar que el docente siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador, aunque su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo, y los roles en los que participa se han modificado, ha fungido y funge como la figura líder en el aula, no sólo por decreto jerárquico, sino por la posición que tiene de influir y producir cambios en la vida de sus seguidores.

Alvarado y otros (2009), declaran que el docente debe ejercer un liderazgo efectivo a través de la motivación, para administrar eficazmente su rol académico, con lo cual sus estudiantes se conviertan en seguidores de sus conocimientos altamente motivados de manera que alcancen la satisfacción de sus necesidades intelectuales. En el ámbito educativo la motivación está asociada, de alguna manera al liderazgo, que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo del liderazgo es uno de los factores que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o cargos posteriores. Es decir, que tendrá que estar dirigido hacia una visión amplia del ser humano.

En la actualidad las organizaciones educativas requieren cambios en los paradigmas tanto de su dirección y manejo como de su contenido. Se requieren cambios sustanciales tomando en consideración la estructura que demanda la sociedad actual y futura, ésta cambia a un ritmo vertiginoso, de tal forma que lo que hace dos décadas era indispensable, hoy se ha vuelto totalmente obsoleto.

Desde finales de la década de los 90's, Norman Longworth hablaba acerca del aprendizaje a lo largo de la vida, concepto que se sustenta en la visualización de la educación actual y a futuro realizada por algunas organizaciones internacionales como la UNESCO, OCDE, la Cooperación económica del pacífico (APEC por sus siglas en inglés), el Consejo de Europa, la Comisión Europea, entre otras (Longworth, 2005). Hace énfasis en la condición natural y continua del aprendizaje, ya que éste tiende a darse desde los primeros días de vida, hasta los últimos.

Sin embargo, el trabajo de Longworth no está enfocado a que se reconozca la importancia del aprendizaje, sino a la transformación de las instituciones y las organizaciones para el reconocimiento del concepto *a lo largo de la vida*, debido a que las instancias educativas, tienden a tener cerrados sus espacios y delimitados en términos de edad, contenidos y horarios. Lo que demanda actualmente el aprendizaje es la apertura a los espacios más naturales, cotidianos y agradables para tal fin, y es una demanda de la sociedad actual para continuar su paso hacia el futuro. El aprendizaje a lo largo de la vida exige un sistema en el que todas las personas, o el máximo posible de ellas, puedan ganar (Longworth, 2005).

Con todo ello, apremia cambiar los estereotipos de la educación y de la escuela misma, las brechas generacionales existentes entre quienes aprenden y enseñan, la desconfianza hacia las mismas instituciones, la frustración de los implicados, y la idea de que las instituciones educativas son prisiones frías e inaccesibles donde a unos alumnos sin interés alguno se les obliga a alimentarse de unos hechos aburridos y unas materias más sosas aún, para transformar todo esto en unas relucientes catedrales de conocimientos fascinantes y de una actividad con sentido (Longworth, 2005).

El papel de las instituciones educativas, habrá de ser más abierto, próspero y sobretodo enfocarse en su origen, la formación continua de ciudadanos que contribuyan de manera creativa y científica al desarrollo del entorno donde están inmersas, con la cooperación de todos los individuos que ahí convergen, ya que todos son actores de la escena educativa, hacer énfasis en el hecho de la pertenencia del individuo a la comunidad y ésta al individuo.

El cambio en este sentido, requiere la apropiación de la idea respecto a los beneficios de aprender y que se considere para ésta causa, las actitudes y los valores forjados durante el primer proceso de aprendizaje, éstos como eje rector durante toda la vida y como generadores de un profundo efecto en el desarrollo humano total, incluido el aprendizaje por placer, durante la jubilación y dentro de la comunidad (Longworth, 2005).

Las exigencias de la sociedad tienen como marco la participación renovada de docentes y alumnos en primera instancia, y el cambio en la participación de la comunidad; el liderazgo transformacional, distribuido y pedagógico en este sentido es imprescindible, se espera que en las escuelas, los aprendices lleguen a participar continuamente y de manera activa en el establecimiento de sus propias metas, diseñando sus propios objetivos y planes de aprendizaje, eligiendo entre un rango de diferentes maneras de aprender (Mulford, 2006).

Se incluye con ello, el concepto de comunidades de aprendizaje, dichas comunidades son las organizaciones educativas las llamadas a construir sociedades libres y transformadoras, capaces de formar agentes morales, agentes de cambio, agentes transformacionales (Prieto, 2005). Comunidades donde todos los miembros tienen sentido de responsabilidad, y por ende se crea la cultura de la organización, significa que todos tienen poder, que lo comparten para el beneficio de la comunidad.

En ese sentido, se requiere darle poder al alumno para que a partir de él se haga responsable de su propio aprendizaje, y siga haciéndolo por ello el resto de su vida. De tal manera que los aprendizajes se convierten en suyos, como suyo es el poder de decidir qué es lo que quiere aprender en conjunto con el profesor; ese es el verdadero poder que tiene el alumno cuando se apropia de los aprendizajes, la capacidad de decidir qué aprender en función de sus necesidades e intereses (Longworth, 2005).

Como lo refiere Coronel (2005), el liderazgo educativo favorece este tránsito hacia las comunidades democráticas de aprendizaje. Un liderazgo democrático y orientado al cambio y a la mejora de la organización no tiene sentido sin la implicación del profesorado. Para que se den estas situaciones hace falta un liderazgo que deje, con regularidad, tiempo para dialogar, compartir y reflexionar críticamente sobre los ideales, las ideas y las prácticas, dentro y fuera de la jornada escolar (Day, 2007), si bien en algunas ocasiones se habla de que este tipo de acciones son propicias para los directivos de las instituciones, en la presente investigación se refieren también a las acciones que deberán ser emprendidas por los docentes.

Para realizar los cambios educativos que se requieren en términos de responder a las necesidades a las que está sujeta la sociedad actual, es necesario el ejercicio de un liderazgo transformacional que posibilite la preparación de individuos en sujetos morales capaces de construir y ejercer su condición de seres humanos en cualquier contexto, fundamentado en principios éticos (Prieto y Zambrano, 2005).

Cuando se distribuye el liderazgo con todos sus miembros se generan organizaciones que aprenden o comunidades de aprendizaje efectivas, entendidas como las que “tienen la capacidad para promover, y sostener el aprendizaje de todos los profesionales de la comunidad escolar con la finalidad colectiva de incrementar el aprendizaje del alumnado” (Bolam et al, citado en Bolívar, 2010, p. 92).

Es indispensable ofrecer oportunidades de acción para el aprendizaje, hacerlo como lo que es, una condición natural de la humanidad, y si es natural también puede ser divertida y apasionante, de la misma manera éste debe ser accesible, no amenazador, y agradable; tal como lo fue los primeros años de vida. En todos los contextos las comunidades de aprendizaje necesitan líderes que comprendan la importancia de crear para todos los docentes y los alumnos unas comunidades de aprendizaje que sean física, emocional, intelectual y espiritualmente sanas (Day, 2007).

## **2.2. Estudios empíricos**

El cambio hacia comunidades sanas de aprendizaje, en cuanto a las estructuras sobre las que están edificadas las instituciones y en cuanto a la distribución del liderazgo para el aprendizaje, no tiene sentido sin la participación activa y constante del profesorado, “el liderazgo del profesorado esencialmente se refiere al ejercicio del liderazgo ejercido por este colectivo independientemente de la posición que se ocupe en la estructura organizativa” (Coronel, 2005, p. 474). Es decir, que mientras el profesorado no esté dispuesto a tomar el lugar que corresponde en este cambio de estructura y paradigma, será mucho más difícil de realizarse y consolidarse.

Katzenmeyer y Moller definen al profesorado líder como “aquellos que lideran dentro y fuera de las aulas, que identifican y contribuyen al desarrollo de una comunidad e influyen a otros hacia la mejora de la práctica educativa” (citado en

Coronel, 2005, p. 475). De tal manera que a estas alturas de la historia y el contexto no podemos pensar en un profesorado pasivo, y replicador de esquemas y contenidos, tendremos que pensar en un profesorado que asuma el riesgo y la responsabilidad de ser parte de las comunidades de aprendizaje que generan cambios sociales.

José Coronel realiza un análisis del papel actual del profesorado en las instituciones educativas y en términos generales de la imagen social, en él expone de manera clara y un tanto cruda, la realidad que enfrentan los docentes en términos de la imagen social que se tiene en la actualidad, apunta que el papel del profesorado es considerado más como cuidadores de niños y recipientes y proveedores de conocimientos que como agentes transformadores de cambio social (Coronel, 2005).

Contreras (citado en Moreno, 2006) por su parte, cuando se refiere a la proletarianización del profesorado apunta que el trabajo docente ha sufrido una sustracción progresiva de una serie de cualidades que los han conducido a la pérdida de control y sentido sobre el propio trabajo, a la autonomía. Así, estos autores buscan hacer eco en que la participación activa y continua del profesor como agente de cambio es indispensable, no sólo para cambiar la peyorativa imagen social que puede llegar a tener en determinados momentos, sino como líder que es, y en congruencia con el papel que le es concedido transformar la realidad de sus alumnos y por ende de él mismo y su comunidad.



Así pues en vista de que el liderazgo de los maestros es un componente crítico de la enseñanza efectiva y el éxito escolar (Berry et al, 2010); el ejercicio de dicho liderazgo implica un nuevo rol del docente, con el paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida, este rol se transforma tal como se transforman los currículos y la metodología, teniendo como meta principal el aprendizaje del alumno, los cambios que se realicen en este rol mejoran el papel del profesor, en palabras de Longworth (2005) pasa a ser el director de una orquesta de aprendizaje cada vez más competente y que amplía su repertorio y mejora su actuación con cada ensayo.

Mulford (2006) ya apuntaba también, que el liderazgo que tiene resultados positivos está basado en la posición y además es distribuido, fomenta la eficacia colectiva del profesorado, apoyado por una formación profesional apropiada, es la variable que interviene entre el liderazgo y el trabajo del profesor y después en los resultados de los alumnos. Por ello que se insta no sólo en la distribución del liderazgo, sino en el autorreconocimiento del profesor como líder. Para tal fin, el trabajo con otros profesores, y la socialización a través de los grupos de trabajo colegiado es una de las herramientas clave para lograrlo.

Tal situación implica que el trabajo en equipo de forma colaborativa se haga presente, y que los docentes se conviertan en creadores y productores de dicho tipo de liderazgo par que dichas actuaciones favorezcan su clima de trabajo y se refleje en un proceso de participación dinámico e integrador. Que los docentes participen en diferentes tipos de aprendizajes y de acciones de desarrollo profesional, mediante una

serie de actividades formales e informales, realizadas unas en las aulas, otras centradas en la función, otras fuera de la escuela o a través de comunidades de aprendizaje en red (Day, 2007).

En estas condiciones y con estas exigencias, Bolívar (2010) señala que el liderazgo emerge como una relación lateral, más que vertical, de un grupo de personas que trabajan juntas en torno a metas comunes, como una comunidad profesional de aprendizaje efectiva. Los docentes, al trabajar conjuntamente desarrollan competencias y ejercen apoyo mutuo, ese es el trabajo colegiado; el desarrollo de competencias con el apoyo de los colegas.

Moreno (2006) refiere que la colaboración y colegialidad son vistas como una estrategia positiva, deseable e incluso imprescindible para conseguir mejores resultados en los centros educativos, al tiempo que rechaza el individualismo. Ya que éste aunado al aislamiento favorece el conservadurismo, y la resistencia ante las innovaciones en la enseñanza. En este escenario los papeles que tradicionalmente han asumido los docentes enseñando de manera conservadora un currículo caracterizado por contenidos académicos, hoy en día resultan a todas luces inadecuados.

Las culturas inspiradas en la colegialidad basan su éxito en la comprensión emocional de cada uno de sus miembros, de sus propias motivaciones, fines, compromisos e identidades, y de la de sus colegas. Hay colegialidad cuando se habla acerca de la práctica profesional, se observan unos a otros en la práctica, trabajan

juntos en la planificación, evaluación e investigación de la enseñanza y el aprendizaje y comparten unos con otros sus conocimientos acerca de lo que es enseñar, el aprendizaje y el liderazgo. “Las culturas de colegialidad no ahogan la individualidad de los maestros ni silencian su pasión continuada por ejercer su responsabilidad en sus clases” (Day, 2007, p. 152), es decir, que mientras el estilo de individualidad se respeta, crece en sentido de pertenencia y el compromiso con el equipo.

Uno de los obstáculos que muchas de las ocasiones se presenta en los centros educativos es la falta de un espacio para la socialización de experiencias, y de cierta forma para el trabajo colegiado, y quienes ven más de cerca dicha situación, son los profesores contratados por horas, que tienen un horario dentro de la institución ajustado y apresurado, que sólo deja tiempo para el cambio de clase de aula en aula. En dicho escenario, como lo refiere Moreno (2006) es muy difícil que pueda germinar la semilla de la colaboración y la colegialidad, pues las propias estructuras impiden que los docentes se comuniquen entre sí.

Sin embargo, hay obstáculos que se pueden superar, los docentes que tienen éxito han llegado a comprender la importancia y son capaces de trabajar con el capital intelectual que suman todos los miembros de la comunidad escolar. La colaboración tiende a reducir el sentido de impotencia del profesorado y a incrementar su autoeficacia individual y colectiva (Day, 2007; Berry et al, 2010), para ello hay que hacer que las cosas sucedan y como líderes mostrar su proactividad.

Un ejemplo de la funcionalidad de las redes de aprendizaje en los docentes se encuentra en un análisis realizado por McDonald y Klein de redes de aprendizaje para los docentes en Estados Unidos, y la manera en la que trabajaban con ellos. Los autores encontraron que inician a nuevos miembros a través de una experiencia veraniega. En la mayoría de los casos, la experiencia veraniega involucra lo que debería ser llamado toma de riesgo profesional (McDonald y Klein, 2003) por ejemplo, hablar de experiencias personales relacionadas en el tema en mano, compartir planes favoritos de lecciones, crear nuevos planes y abrirles camino a la crítica, o compartir algunos trabajos propios de los estudiantes.

En ellos encuentran que dichas redes tienen dos enfoques, uno es el de los contenidos y otro el pedagógico. Los resultados, independientemente de la red a la que se unan los docentes, son positivos ya que se insiste en la congruencia entre la práctica educativa y el actuar personal del docente, y de igual manera se invita a la contextualización de esa práctica y a transformar el aula un lugar de investigación tanto para el docente como para el alumno.

Murillo (2012) presenta un trabajo realizado con docentes principiantes, y los beneficios que se pueden obtener de los grupos de apoyo como parte formar comunidades activas de aprendizaje, el apostar por procesos de socialización comprometidos en promover la responsabilidad y la autonomía. Muestra la creación de GAEP (Grupos de Apoyo Entre Profesorado) y los describe como una muestra del trabajo colegiado, que permite y brinda un espacio para compartir conocimientos y

experiencias, así como la materialización del compromiso de los centros educativos en apoyo al profesorado y el alumnado.

La forma de trabajo de estos grupos es a través de la revisión de casos propuestos por los profesores que requieren el apoyo y la implicación de directivos y otros colegas en el análisis de los mismos, son una forma de apoyo al profesorado principiante como una de las herramientas para incursionarlos en el trabajo colegiado y sobretodo en la disminución de la ansiedad al enfrentarse a contextos desconocidos y la no consolidación de la reflexión sobre la práctica de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Tales grupos tienen como base la distribución del liderazgo y a través de ello, se trata de eliminar la socialización inhibidora, fomentando una participación activa y positiva para la comunidad escolar.

Es por eso que se insiste en que los maestros apasionados no trabajan aislados, ni con objetivos individualistas, los docentes que tienen pasión por su profesión y su actuar, son conscientes de que forman parte de una compleja red de relaciones sociales e interpersonales que crean la cultura de la escuela e inevitablemente estas relaciones influyen en el trabajo y en su vida (Day, 2007).

La colegialidad es más que la suma de las experiencias vertidas en la interacción, es la puesta en marcha del liderazgo distribuido, de la práctica del trabajo colaborativo y de lo que se espera que ocurra con los alumnos, de las expectativas propias de los docentes hacia su propio trabajo y los resultados que de él emanen. Es

más que las relaciones cordiales entre los docentes o más que una forma de socialización durante o después de la jornada laboral, puede llegar a convertirse en una experiencia de aprendizaje para los docentes y en una herramienta para transformar la manera de ejercer la profesión.

En un mundo que cada vez se debe convertir más en una comunidad global de cooperación para poder sobrevivir en el futuro, el trabajo colegiado puede ayudar a promover una perspectiva y una comprensión cultural renovada; y una cultura de aprendizaje global. Una vez que se hayan desarrollado unos mecanismos de enseñanza más centrados en el alumno, poco se podrán limitar las posibilidades de unas poblaciones mejor formadas y más capaces de transformar el entorno en el que están inmersas para su beneficio y el de generaciones posteriores.

El líder posee ciertas características que lo hacen quien es. En cuanto a las habilidades, actitudes y valores que el líder transmite, el enfoque es definir y clarificar qué valores quiere promover el líder, se espera que el líder sea (Molinar y Velázquez, 2007):

- Proactivo, es decir, que tengan la capacidad para actuar y tomar la iniciativa en determinada situación, en cierto sentido se infiere que sea responsable por sus acciones ante las circunstancias que se presente.
- Creador del futuro; que estimule a las personas para que visualicen más allá del momento presente, y miren hacia el futuro, que se inspiren.

- Motivador de los demás, que mueva voluntades de las personas y las persuada de hacer lo que realmente se propongan e inspiren a los demás para el logro de las metas.
- Desarrollador de relaciones humanas; que tenga la habilidad de comunicar y transmitir sus pensamientos, sus metas, conocimientos y experiencia.
- Congruente, confiable e íntegro; lo cual es fundamental para la interacción y la relación con sus seguidores.

Dentro de dichas características que se esperan del líder, Townsed (como se citó en Baena, 2003) hace explícitos algunos detalles de los comportamientos que requiere una persona para ser un líder y de ellas, se plasman las que se acercan más al ámbito educativo:

- Apertura en la comunicación con los otros
- Cumplimiento de sus promesas (sean recompensas o consecuencias)
- Cree que cuando menos hay otras dos personas en la institución que pueden ser buenos líderes.
- Se comporta como un entrenador que apela a lo mejor de cada persona
- Convive con todos
- Sabe escuchar
- Siempre se muestra con disposición

- Es justo
- Sabe decidir
- Respeta a todas las personas
- Es honesto aún bajo presión
- Es directo
- Es consistente y creíble para el personal
- Da crédito a los demás
- Da retroalimentación honesta y frecuente
- Es persistente
- Simplifica las tareas (hace que las cosas se perciban fáciles)
- Confía en la gente.

El reto entonces es que a partir del ejercicio del liderazgo, se generen líderes que modifiquen las estructuras preestablecidas y no funcionales, para crear comunidades proactivas, comprometidas y responsables con los cambios que requieren para la satisfacción plena de sus necesidades, no sólo en el ámbito educativo, sino en su calidad de vida. Los líderes competentes influyen en sus seguidores y éstos en aquellos (Lussier y Achua, 2002), es por ello que el cambio educativo es corresponsabilidad de todos los actores implicados en la escena.



La enseñanza es el proceso consistente en ayudar a otros a desarrollar habilidades y capacidades, así mismo, los buenos maestros ayudan a desarrollar nuevas estrategias para aprender a aprender, la enseñanza se centra más en la adquisición de capacidades cognitivas generales que en formas concretas de actuar en situaciones específicas (Lozano, 2008).

Dado que el coaching es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros (Lozano, 2008). Se requiere un docente (coach) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional que posea una visión ambiciosa y trascendente, para desarrollar el potencial de sus alumnos.

La práctica educativa es una oportunidad para que líderes transformacionales ejerzan su influencia y, a su vez, contribuyan a la formación de nuevos líderes entre sus alumnos, se requieren docentes que con efecto multiplicador (Prieto y Zambrano, 2005). En el campo educativo, el ejercicio de la motivación consiste en fortalecer la voluntad de aprender del educando. El buen docente debe, ante todo, encontrar el motor principal capaz de impulsar la conducta del aprendiz (Alvarado et al, 2009), como característica de un líder en el aula y fuera de ella, resulta de vital importancia que el docente tenga claro que sin el aprendiz, el ejercicio de la profesión carece de sentido.

Los docentes alientan el cambio como necesidad sentida, porque impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas. Debe tener la capacidad de crear y sostener una comunidad de valores compartidos donde se unifiquen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades declaradas para lograr consistencias y coherencias en las metas trazadas (Alvarado et al, 2009).

Dentro de las investigaciones que se han realizado para caracterizar los rasgos que identifican a un docente como líder, Camacho (2001) publicó el resultado obtenido al identificar los rasgos de liderazgo transformador que poseían los docentes en una unidad educativa, mediante una metodología de tipo descriptivo y en una población de 300 sujetos donde 20 de éstos eran docentes (autoevaluación), se identificó que rasgos como la *Honestidad* e *Inteligencia* son los más valorados en un líder educativo, y dentro de los diferentes análisis y contrastes de los datos (grupos de edad, sexo, nivel de instrucción) la *Honestidad* predomina con la mayor frecuencia de respuestas. Si bien este estudio es de naturaleza cuantitativa, es importante ya que la percepción de los alumnos y de los propios docentes converge en un mismo momento y de igual manera coincide en los casos más representativos.

Campo y Labarca (2009), realizaron una investigación bajo la metodología cualitativa con un enfoque de la teoría fundamentada para el análisis de los datos recabados, la investigación se realiza con un grupo de 10 estudiantes de nivel superior,

usan como recurso metodológico la entrevista a profundidad y luego de la recolección de datos, encuentran que dentro de la categoría central del docente como orientador, y de las dimensiones y subdimensiones definidas por el análisis; los alumnos visualizan que el docente tiene una imagen que cuidar y transmitir; y dentro de esta dimensión refieren el deseo de influir en los estudiantes y el liderazgo como rasgos que permiten ejercer de manera satisfactoria su rol.

La mayor parte de las descripciones que hicieron los estudiantes respecto a las actividades, roles y características del docente giran en torno a los aspectos humanistas y de relación que tiene el ejercicio de la docencia (Campo y Labarca, 2009).

Giner y Obiols (2011), presentan un trabajo de investigación enfocado a tomar en consideración, las competencias emocionales, las competencias comunicativas, relacionales y las competencias de liderazgo docente. El enfoque de los autores postula que el alumnado se convierte en el centro del proceso educativo. Se busca la adaptación de la formación a las exigencias profesionales de la sociedad, basadas en la adquisición de competencias que le ayuden a dar respuesta a los retos que se le planteen en su tarea profesional.

Refieren que una visión nueva del profesorado requiere una reconstrucción de la identidad profesional, de la adquisición de ciertas competencias que propicien una docencia más participativa del alumnado y próxima al docente. Por ello, desde las diferentes universidades se ha impulsado dentro del catálogo de formaciones dirigidas

al profesorado una línea formativa que contempla las competencias emocionales, comunicativas-relacionales y de liderazgo. Esta necesidad es la que justifica el proyecto de coaching educativo, aportando al docente un posicionamiento que permita y facilite la participación activa del alumnado en su proceso de aprendizaje.

Trejo (2011) expone una investigación en torno a la importancia de tener dentro de las instituciones un Trayecto Formativo y que éste contenga, además de los elementos teóricos que lo sustenten, una serie de acciones atiendan las áreas de oportunidad detectadas en cada uno de los colectivos docentes.

Lo refiere como parte de dichas características que materializan rasgos de liderazgo, apunta que este proceso de formación continua facilita el acto de compartir, con colectivos docentes herramientas para el fortalecimiento de la profesionalización de maestros en servicio. De igual manera plantea que la profesionalización y el nuevo rol docente exige el dominio de los Planes y Programas de Estudio; conocimiento y aplicación de estrategias didácticas innovadoras; el dominio de los contenidos; el uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación; ser competente para diseñar nuevos ambientes de aprendizaje.

Y en aras de ello el trabajo colegiado favorece ampliamente la participación comprometida de los integrantes de un colectivo escolar. Retoma el sentido del trabajo colegiado como parte importante del trayecto formativo; y aclara que derivado de las reflexiones colegiadas, se tiene una visión profunda y clara de un asunto académico

que requiere ser atendido; de ahí surge la necesidad de formación académica permanente y, en consecuencia, el diseño del trayecto formativo institucional.

Subraya que lo más relevante del trayecto formativo es que no son acciones aisladas, sino acciones que se complementan y que se realizan de una manera secuenciada. Con el propósito de contribuir a la formación de estudiantes aptos para la vida, capaces de desarrollar competencias que les permitan aprender a aprender, además de la existencia de calidad en los procesos educativos, y como consecuencia, en los resultados, se requieren docentes ampliamente capacitados y actualizados.

Masip, Pinya, Teixidor y Vilalta (2011), presentan su trabajo de investigación inspirado en el enfoque etnográfico de la metodología cualitativa cuyo propósito es presentar algunas de las conclusiones alcanzadas a partir del análisis de diferentes experiencias de formación y dibujar vías de avance en el diseño de un modelo de formación menos centrado en el protagonismo de la persona formadora y más sensible al desarrollo personal y profesional de los equipos docentes.

Realizan una descripción y el análisis de algunas estrategias formativas potenciadoras de cambio, con la finalidad de promover que el centro educativo perciba una institución cultural donde el profesorado ejerza como profesional crítico. En su trabajo afirman que la buena formación no puede reducirse a técnicas y que ésta proviene de la identidad e integridad del profesor.

En dicho análisis pretenden destacar un elemento del trabajo colegiado como parte de la reflexión y mejora de la práctica educativa del docente, de tal forma que dicho proceso reflexivo cumpla el objetivo de ayudar al profesorado a constituirse en observador de su propio proceso de aprendizaje, como si se tratara de ponerse delante del espejo para mirarse en él. Como parte de dicho proceso de formación proponen reconocer y dar valor a las experiencias que el profesorado lleva a término. Y así mismo brindar atención al clima de centro, para constituir uno que permita la intervención, la atención y el acogimiento de todos sus miembros. Concluyen que en este “saber hacer” es donde la profesionalidad va arraigando y va originando estilos de comportamiento que diferencian unas realidades escolares de otras. Y destacan que a pesar de ello, estos saberes suelen ser ignorados porque la cultura escolar imperante no concede espacio para el intercambio comprensivo.

A partir de lo encontrado en estos estudios se puede concluir que se ha investigado sobre la colegialidad del liderazgo, así como algunas de las percepciones que se tienen respecto a los docentes que son considerados como líderes, encontrándose básicamente que parte del ejercicio del liderazgo se encuentra dentro del aula y en función de la calidad educativa de la institución, así como el fortalecimiento de los cuerpos docentes que derivan en la calidad académica del alumno; en este marco la investigación que se desarrolla aportará al campo de conocimiento sobre los beneficios que son percibidos por el alumno dentro y fuera del aula y sobre los beneficios que son percibidos por los propios profesores cuando uno o varios de los integrantes de la plantilla docente, ejerce su liderazgo.

Así pues y con base en este marco de referencia, tanto el ejercicio del liderazgo, como la materialización de las características del líder benefician de manera directa al alumno, y éste a su vez puede brindar más oportunidades de un desarrollo integral a la comunidad en la que vive, propiciando una sinergia entre las instituciones y la población. El líder es entonces ese agente transformador que propicia la participación de los que están a su alrededor, dotándoles del poder necesario para que germine la responsabilidad, la proactividad y el criticismo que permita transformar el entorno en un ambiente sano, donde se puede aprender de todos sus miembros.

### **3. Metodología**

El presente capítulo aborda el método, es decir, el proceso mediante el cual se realiza la investigación y los detalles de dichos métodos, lo referente al paradigma de investigación utilizado, el enfoque y las características en forma teórica y desde la perspectiva metodológica de los participantes. El proceso mediante el cual se selecciona el método de investigación está en referencia a la delimitación del problema y en cierta medida al marco referencial sobre el que se explicarán los fenómenos investigados.

La elección del método como primera parte de este capítulo hace referencia a la justificación mediante la cual se argumenta que el método seleccionado es el más indicado para el fenómeno a investigar, en este caso el paradigma cualitativo es el adecuado para los objetivos de la investigación, y su justificación radica en la flexibilidad de éste para visualizar y entender los fenómenos sociales dentro de su realidad contextual.

En ese orden de ideas, se aborda aquí también el enfoque de estudio de casos como el punto de partida tanto para el planteamiento de los cuestionamientos que sustentan la investigación como para la recolección de los datos y su posterior análisis. El estudio de casos se propone como un instrumento de comprensión de la realidad que favorece el entendimiento no sólo del caso particular, sino de la realidad compleja



que lo acompaña, y partiendo del conocimiento y entendimiento del primero, se puede llegar a brindar una explicación del tema a partir de la perspectiva de los participantes.

Después se brinda una descripción de los instrumentos utilizados en la recolección de los datos, así como la justificación de los mismos en relación a su pertinencia y validez para el logro de los objetivos de la investigación. La selección y construcción de los instrumentos se realiza a partir de un primer acercamiento con el contexto a estudiar, con la finalidad de establecer cuáles son los más recomendables para capturar y entender la realidad de los participantes.

Una vez recogidos los datos, se procede al análisis de los mismos, el cual se realizará bajo el proceso de triangulación de la información, el objetivo es establecer un significado a partir de los datos obtenidos, para construir la explicación y por ende el conocimiento de dicho fenómeno. Y por último, una vez que se tienen los significados, se interpretan, se entrelazan, y se valoran de tal manera que la construcción resulta en la explicación de la realidad, dotada no sólo del sentido teórico sino del sentido particular de los participantes y del sentido agudo del investigador.

### **3.1 Método de investigación**

La metodología alude a un proceso y no a un estado de las cosas, por tanto la elección adecuada del enfoque es fundamental para explicar la relación entre el sujeto que conoce y el sujeto que es conocido (Reguillo, 1998); así pues la elección del

enfoque metodológico tiene relación estrecha no sólo con el objetivo que se persigue, sino con las herramientas, las facultades del investigador y sobre todo con los propósitos del mismo, de igual forma con el contexto y el fenómeno a investigar.

Dado que el objetivo de la presente investigación es identificar los aspectos beneficios que se obtienen del ejercicio del liderazgo entre profesores, respondiendo a la pregunta ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo entre profesores? el enfoque más adecuado para tal fin es el cualitativo. Ya lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010) cuando refieren que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, así como profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones, y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad; entender la manera en la que se recibe y procesa la realidad a partir de la percepción de los involucrados.

La investigación cualitativa, como lo mencionan Banister, Burman, Parker, Taylor y Tindall (2004); dirige su atención al contexto y la integridad del material, dicho de otra manera, valora el contexto o el ambiente en el que se presenta el fenómeno, así como los datos que son recabados de dicho ambiente. Ruiz, en 1999, por su parte define a la investigación cualitativa como “un intento de comprensión global, y no de un fenómeno aislado, por lo que se necesita una visión holística, flexible y próxima” (p. 55). La realidad social en la que se desenvuelven los sujetos de

estudio se mezcla con su realidad interna y a su vez con la realidad que vive el investigador.

La realidad social no puede entenderse con independencia de las actividades perceptibles y concretas de los individuos en sus quehaceres cotidianos, de la misma forma que a su vez estas actividades pierden su inteligibilidad si se les contempla con independencia del marco en el cual se desarrollan y del cual participan como elementos constitutivos (Ibáñez, 2001), es por ello, que es necesario observar a los sujetos dentro del fenómeno mismo, dentro de la realidad que viven de tal suerte que tener la oportunidad de ver el fenómeno en acción ya sea a través del sujeto mismo o de sus palabras, permite tener una percepción de la realidad más tangible, con un significado contextualizado y a partir de la óptica de las interacciones.

Uno de los objetivos de la metodología cualitativa es la generación de conocimiento, de la explicación de situaciones particulares, dicho conocimiento lejos de esperar su generalización, se espera la interpretación cabal de lo que sucede en gran parte desde la perspectiva de los involucrados; se espera que el conocimiento generado a través de sus estrategias sea una clase de conocimiento que faculte una comprensión íntegra de la realidad social y una dilucidación de sus procesos, es decir, en definitiva, un incremento de su inteligibilidad (Ibáñez, 2001). Cabe observar que para dicha empresa se tiene que considerar que cada situación es única e irrepetible, que es el contexto el que explica, no el que causa, que es un acercamiento diferente a la

realidad, y que para los objetivos del presente estudio éste paradigma es el más adecuado.

El estudio de casos de acuerdo con Stake (2005) es algo específico, complejo y en funcionamiento, es decir, dinámico, en marcha; el caso es uno entre muchos, es un sistema integrado, se puede concebir como un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión de sucesos generales; su objetivo principal no es la comprensión de otros, sino la comprensión del caso mismo y a partir de esa comprensión, poder dar explicación a determinadas situaciones en los contextos requeridos, dicho de otra manera, el objetivo principal es entender el caso que se está abordando, comprenderlo y cuando ya el caso es comprendido y conocido, se puede dar paso a explicar a partir del caso determinados temas, en este sentido se le nombra estudio instrumental de caso, ya que es el tema que nos lleva al caso el que predomina y no el caso mismo.

El autor también puntualiza que el estudio de casos es un proceso que implica paciencia, reflexión y sobretodo apertura ya que se requiere visualizar diferentes versiones del caso mismo y hace hincapié en que un aspecto fundamental es no estorbar con la actividad cotidiana del caso, para poder captar de una manera más certera la realidad, tal como la ven los autores y de manera múltiple, pues cada uno de ellos está puesto en una posición distinta y tiene diferente perspectiva.

Para la presente investigación se seleccionó el estudio instrumental del caso, pues el objetivo es identificar los beneficios del ejercicio del liderazgo docente y cómo éstos son percibidos por profesores y alumnos. El tema predominante, independientemente de la identidad de los actores es el liderazgo docente, por lo que tanto las preguntas de investigación, las generalizaciones, así como las interpretaciones serán referentes a dicho tema.

### **3.2 Población, participantes y selección de la muestra**

El docente es uno de los agentes fundamentales en el proceso enseñanza-aprendizaje, es en gran medida a quien se le hace responsable de los fracasos y de los logros de sus alumnos, a pesar de ello y con las opiniones tanto a favor como en contra respecto a esta postura de la responsabilidad total del aprendizaje del alumno, es innegable que su papel es crucial para el desarrollo educativo, máxime cuando éste se convierte en un modelo a seguir por parte de los estudiantes y cuando sobre sí y su rol, está la educación de muchos niños, adolescentes, jóvenes e incluso adultos.

El otro agente fundamental en el proceso educativo y específicamente en el complejo proceso de enseñanza-aprendizaje es el alumno, quien con todas sus herramientas, carencias, motivaciones y demás características se ve influido por quien día con día se encuentra delante de él facilitándole el acceso al aprendizaje y conocimiento. Las interacciones que surgen en este contexto, en el marco del ejercicio de poder, pero sobretudo en el ejercicio del liderazgo docente dentro del aula, cuestión

que ha sido explicada de manera más detallada en el capítulo 2, son de vital trascendencia para el objetivo de la presente investigación.

Así que de ésta manera no sólo se tomará en consideración las interacciones propiciadas por cuestiones académicas entre docentes y alumnos, sino las no académicas, en términos de dar una explicación más amplia de los beneficios que se obtienen del ejercicio del liderazgo docente, y de la percepción que de dichos beneficios por profesores y alumnos, por lo que se considerarán también las interacciones que se tienen entre docentes tanto en aspectos de índole académico como de los que no lo son. Por tanto, la población con la que se trabajó en el presente estudio, son docentes y alumnos que se encuentran en la institución estudiada.

Mertens (Hernández et al, 2010) señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicio, luego de grupos y finalmente de individuos, para la presente investigación y debido a los objetivos que se persiguen, la selección de la muestra fue basado en lo que refiere Mayan (2001) como muestras seleccionadas intencionalmente, o lo que refieren de igual manera Hernández y otros (2010) como un muestreo no probabilístico o dirigido, en el cual sólo los sujetos con ciertas características son los que podrán ser parte del estudio; dicha decisión se tomó debido a que las características de la investigación son específicas y lo que atañe indagar son los beneficios que se perciben de un docente que ejerce su liderazgo, considerando que para tal efecto es necesario contar con informantes que sepan qué es

el liderazgo docente, cómo se ejerce y que puedan dar cuenta de los beneficios que se tienen al estar en contacto con él.

La muestra constó de 3 sujetos participantes, se consideraron 2 docentes de una plantilla de 29 sujetos y 1 alumno de un universo de 495 alumnos; de acuerdo con Stake (2005), se considera que la muestra puede ser una sola unidad de análisis dado que la presente investigación está bajo el modelo de estudio de caso. De dicha muestra se desprende un docente considerado líder con las características consideradas por Molinar y Velázquez (2007) expuestas previamente en el capítulo 2.

Asimismo, se seleccionó un docente que no es considerado líder, ya que no cubre la totalidad de los requisitos antes mencionados; y de igual manera en la muestra se consideró un alumno referido por algunos de sus profesores como buen estudiante, a saber, los profesores lo refieren como una persona que es capaz de visualizar los contenidos de clase en el entorno inmediato que se rodea, que participa en clase con aportaciones interesantes para el desarrollo del aprendizaje de los compañeros y que tiende a *ir más allá* del contenido.

Además se establecieron los siguientes criterios para el docente que es caracterizado como líder dentro de la institución:

- Docente que labore dentro de la institución estudiada.
- Que tenga disponibilidad para participar en el estudio.

- Que sea referido por otros docentes como líder (que tenga el reconocimiento de los demás profesores como un docente que cubra las características mencionadas en el capítulo 2).
- Que sea referido como líder por otros agentes de la comunidad escolar (se consideró al Coordinador Académico de la institución como un elemento importante para realizar el filtro, pues es quien observa y evalúa el trabajo docente).

En cuanto a las características del alumno que participa dentro de esta investigación, los criterios para seleccionarlo fueron:

- Que sea reconocido por varios docentes como buen estudiante. Tomando en consideración que lo necesario, será que pueda demostrar juicio crítico respecto a la participación de los docentes dentro de su institución.
- Que desee participar en el estudio.
- Que curse actualmente un semestre igual o superior al tercero de su bachillerato (entre más experiencia tenga respecto a la institución más favorable para el estudio).

En cuanto al docente que tiene contacto con un docente considerado como líder, los criterios de inclusión para el presente estudio fueron:



- Que labore en la institución.
- Que tenga interacción con el docente considerado como líder.
- Que desee participar en el estudio.

Y finalmente en cuanto a la clase que se observó, se consideró como criterio de inclusión que fuera una clase de la asignatura que imparte el profesor que dentro de la escuela es considerado como líder, a decir de las características ya mencionadas con anterioridad, con la finalidad de captar dentro del espacio del aula, la manera en la que éste conduce la asignatura, es decir, tener evidencia por parte del observador del liderazgo ejercido dentro del aula por parte del profesor y de la misma forma, obtener a través de la observación, parte de la realidad que viven los alumnos en el espacio del aula al interactuar con un docente que ejerce su liderazgo.

### **3.3 Marco contextual**

El presente estudio se llevó a cabo dentro de una institución educativa privada del municipio de Guadalajara, capital del estado de Jalisco. Los datos más recientes proporcionados por la Secretaría de Educación Jalisco en su página de internet muestran que en la región centro, que comprende la Zona Metropolitana de Guadalajara (5 municipios de la zona conurbada del Estado: Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá y Tlajomulco de Zúñiga) existen registradas en el ciclo escolar

2011-2012, 330 escuelas particulares con la modalidad de Bachillerato escolarizado, dentro de las cuales hay 139,112 alumnos y 8, 667 docentes; la tabla 4 muestra los datos.

Tabla 4  
*Estadística poblacional del nivel Bachillerato Escolarizado de la Región centro del Estado de Jalisco.*

ESTADÍSTICA POR REGIÓN. Ciclo 2011-2012	
REGION: 12.1 CENTRO (Z.M.G)	
NIVEL: BACHILLERATO (ESCOLARIZADO)	
ESCUELAS	GRUPOS
330	4,278
ALUMNOS	DOCENTES
139,112	8,667

Fuente: Secretaría de Educación Jalisco

La institución estudiada cuenta con una platilla total de 29 docentes, 495 alumnos y 24 grupos (ver tabla 5) en ambos turnos, la modalidad de bachillerato es el Bachillerato General por Competencias, incorporado en planes y programas a la Universidad de Guadalajara.

Tabla 5  
*Estadística poblacional de la institución estudiada.*

Estadística de la Población en la Preparatoria Lope De Vega, Guadalajara Jal. Ciclo 2012A (enero-junio 2012)	
ALUMNOS	GRUPOS
495	24
DOCENTES	TURNOS
29	2

Fuente: Coordinación académica de la institución.

La escuela se encuentra ubicada en la colonia American dentro de la zona centro de la ciudad, las instalaciones originales se han acondicionado como aulas, y se tiene el mismo domicilio, desde el año de 1990. La institución inició su actividad académica en octubre de 1977 bajo la modalidad de una escuela de computación incorporada a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).

Desde su fundación hasta la actualidad ha contado con 5 directores, los cuales han sido partícipes del crecimiento de la escuela, llevándola a cambiar de domicilio en tres ocasiones, para satisfacer la demanda de alumnos y propiciar las mejores condiciones para el aprendizaje. En el año 1993 inicia en el plantel el Bachillerato General incorporado a la Universidad de Guadalajara (UDG) dicho evento implica el seguimiento de los lineamientos académicos que establezca esta casa de estudios, así como la implementación de los planes y programas académicos por semestre que se realicen. Asimismo cuando la casa de estudios realice cambios sustanciales en los programas académicos, la incorporación o eliminación de asignaturas, la incorporación de actividades como complemento curricular, las escuelas incorporadas están sujetas a realizar los mismos cambios.

Debido a estos lineamientos, en agosto de 2010 la institución estudiada cambió su plan académico de Bachillerato General, a Bachillerato General por Competencias (BGC), con lo que se reformaron los contenidos académicos en los programas de estudio, así como la organización de las secuencias de asignatura. Uno de los cambios

trascendentes que trajo esta nueva modalidad para la escuela fue la capacitación de los docentes, pues a pesar de que quienes ahí laboraban tenían algunos años de experiencia docente y son expertos en el área de estudio, el Bachillerato General por Competencias, exigía nuevas formas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como una instrumentación diferente como evidencia de trabajo, antes de inicio de ciclo escolar, con la planeación detallada de las unidades de aprendizaje, la precisión en las formas de evaluación del mismo y con la obligatoriedad del trabajo colegiado en la figura de academias por área temática; de igual forma se pretendían cambios durante el ciclo escolar en la implementación de recursos y actividades como complemento curricular; y al final del ciclo escolar, con la evaluación del trabajo realizado, la retroalimentación colegiada de dicho trabajo, y la entrega de las evidencias recolectadas de las actividades de todo el curso.

Si bien es cierto, que gran parte de las actividades antes mencionadas ya se realizaban en el plantel, lo que exigía la nueva modalidad era la sistematización de dichas actividades, por lo que la participación y capacitación del docente jugó un papel fundamental. La capacitación se realizó con la impartición del “Diplomado Básico de Competencias Docentes” impartido y diseñado por la casa de estudios (UDG), en el cual se capacitó en diferentes momentos a los docentes que laboraban. Dada la rotación de personal que ha sufrido la institución, al mes de abril de 2012, se cuenta con 25 profesores que han tomado y aprobado dicho curso.

El siguiente paso para cumplir las metas de capacitación del personal docente, refiere que los docentes tomen y aprueben el curso PROFORDEMS (Programa de Formación Docente de Educación Media Superior); la oferta educativa de este programa está integrada por el Diplomado en Competencias docentes en el Nivel Medio Superior, coordinado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y las Especialidades diseñadas e impartidas por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) (SEP, 2011). Se espera que todos los docentes que aprobaron el curso anterior se integren a este nuevo proceso de capacitación a efectuarse en el segundo semestre del año corriente.

Con toda esta serie de cambios suscitados, se implantaron además nuevos retos para los docentes, relacionados con el rendimiento académico de los alumnos. En dicho cambio de modalidad, se esperaba que la media del rendimiento del plantel fuera de 80 puntos sobre 100, y que el índice de reprobación tuviera un máximo del 10%. La capacitación para las nuevas maneras de evaluación

En la Tabla 6 se presentan los datos de la evolución de la media obtenida por semestre en el plantel, desde la implementación del Bachillerato General por Competencias. En el semestre agosto-diciembre 2010 (2010B) se obtuvo una media de 74.28 puntos sobre 100; en el semestre enero-julio 2011 (2011A) se obtuvo una media de 77.97 puntos; y finalmente en el semestre agosto-diciembre 2011 (2011B) la media fue de 79.46 puntos. Dichos datos manifiestan que los esfuerzos de los docentes en el

trabajo del aula, se ven reflejados en acortar la distancia del punto inicial del cambio de sistema con la meta de la institución.

Tabla 6  
*Comparativo de la media de rendimiento académico de la institución estudiada de 2010 a 2011.*

Ciclo escolar	2010B	2011A	2011B
Media de rendimiento escolar general	74.28	77.97	79.46
Diferencia con la meta de la institución (80 puntos).	5.72	2.03	0.54

Fuente: Coordinación académica de la institución.

Otro de los retos académicos a los que se enfrentan los docentes de dicha institución es a realizar trabajo colegiado, mediante reuniones de academia organizadas por área temática. Las reuniones se programan para realizarse tres veces por semestre, cada una de ellas tiene un objetivo principal, ya que se realizan en momentos clave del ciclo escolar; la primera es la Academia de Planeación, donde se pone de manifiesto la programación que se espera cumplir durante el semestre, de igual manera se homogenizan contenidos entre los docentes y se planean las actividades que realizarán los alumnos durante el ciclo escolar; el siguiente momento de reunión corresponde a la Academia de Seguimiento, donde se realiza un balance general de los avances obtenidos en cuanto al trabajo realizado con los grupos y la

pertinencia de las estrategias empleadas; finalmente en la Academia de Evaluación que se realiza una vez concluido el ciclo escolar se espera que haga una evaluación cualitativa de los aspectos positivos y los aspectos sujetos de mejora en el curso.

Aunado a los objetivos individuales de cada uno de los momentos de las reuniones académicas, se espera de manera general que exista discusión y generación acuerdos por parte de los docentes respecto a la selección de la mejor estrategia para optimizar el rendimiento académico de los alumnos, tanto de forma grupal como institucional, a través de una autoevaluación crítica del desempeño docente e institucional, encima de ello se pretende la generación de propuestas para la mejora de dicho desempeño, la evaluación de la viabilidad (sobre todo en el rubro institucional) y la apropiación de la responsabilidad en la ejecución de las mismas.

### **3.4 Instrumentos de recolección de datos**

El momento de la recogida de datos es un elemento central para la investigación, ya que la pertinencia en la elección de los instrumentos determinará en cierta medida la fiabilidad de la investigación y será una evidencia de la congruencia entre la selección del paradigma, así como del enfoque a utilizar.

La selección de los instrumentos para la recolección de datos se realizó evaluando la pertinencia de los mismos, cuidando la congruencia con el enfoque de investigación para la realización de este estudio, se seleccionó la observación y la

entrevista semi estructurada, ya que en palabras de Ruiz (1999) la observación y la entrevista permiten tener acceso a los datos directos y atendiendo a que dichos datos se recolectan en el ambiente propio de los participantes, pueden dar más oportunidad a enmarcar en el contexto determinado las características del discurso y de la percepción que ellos poseen del fenómeno, así como la reproducción de su realidad social a partir de la palabra.

Autores enfocados en la metodología como Barnister y otros (2004) mencionan cuatro razones para realizar entrevistas, como primera razón refieren que combinar los variados modelos de entrevistas habla de un interés en los significados subjetivos, de ésta manera pretenden entablar la entrevista como una medio acorde al contexto. En segundo lugar, mencionan que pueden permitir la exploración de asuntos que pueden ser demasiado complejos, por lo que se pueden ajustar las preguntas según la postura y comentarios de los entrevistados, y se puede dar seguimiento a ello de manera más abierta y flexible.

De igual manera en tercera posición según los autores, la entrevista hace que el propio investigador se confronte su participación dentro de su investigación; ya que exige una consideración reflexiva en el proceso de investigación, que va desde la concepción de la pregunta de investigación, hasta la entrevista misma. Y por último refieren que está necesariamente asociada al proceso de hacer visible el propio trabajo en la construcción de las relaciones de poder en la investigación, ya que ésta se



propicia y se realiza en un contexto donde las relaciones de poder entre los participantes son manifiestas.

Como lo menciona Reguillo (1998) la entrevista es la conversación con los informantes clave, el investigador trabaja sobre la observación de las prácticas y sobre los discursos que elaboran los actores sobre esas prácticas. Para los objetivos de la investigación centrados en responder ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo entre los profesores? es importante captar el discurso de los participantes, pues se refiere que dentro de él se pueden encontrar los elementos clave para la explicación del fenómeno que se estudia. De igual forma la autora sostiene que en una entrevista semiestructurada de final abierto existe un guión que el entrevistador puede modificar en función de las respuestas y pedirle al informante que reflexione de manera abierta sobre determinados temas.

El guión de entrevista semis estructurada que se utilizó para la recolección de datos con los participantes se detalla en las tablas 7, 8 y 9; la percepción del alumno es sumamente importante ya que él es uno de los más beneficiados por el ejercicio del liderazgo docente, cuestión central del estudio.

Tabla 7

*Entrevista semi estructurada al alumno*

---

1. Me puedes hablar de manera amplia ¿Qué es el liderazgo docente?
  2. ¿Qué características identificas o reconoces en un docente que ejerce su liderazgo dentro del aula?
  3. ¿Qué características de los que identificas en un profesor que ejerce liderazgo, sientes que te benefician más? ¿Cuáles serían esos beneficios?
  4. ¿Crees que un docente que ejerce liderazgo dentro del aula, te beneficia en que logres un mejor
-

- 
- aprendizaje?
5. ¿Crees que aprendes más, cuando tienes clase con un docente que ejerce liderazgo fuera del aula?
  6. ¿Sientes que existe una mejor relación entre tú y un docente que ejerce liderazgo en el aula y fuera de ella, a diferencia de otro docente que no ejerza liderazgo?
  7. En qué crees que radica la diferencia... / ¿A qué crees que se deba que no haya diferencia?
  8. ¿Consideras que tener mejor relación con un maestro te beneficie a aprender mejor, que cuando no tienes buena relación?
  9. ¿Qué consideras que favorece que los docentes ejerzan su liderazgo en esta institución?
  10. ¿Cómo tendría que ser una escuela para que sus docentes ejercieran liderazgo?
- 

En cuanto a la percepción de los docentes que comparten espacio laboral con un docente caracterizado como líder, dentro de éste estudio se le considera importante ya que puede ser motivo para la réplica de ciertas conductas que puedan beneficiar la práctica educativa y el entorno de enseñanza-aprendizaje, considerando como espacio central el aula y los espacios de interacción académica y no académica entre docentes.

Tabla 8

*Entrevista semi estructurada al docente con respecto al docente que es líder.*

---

1. Para ti, ¿Qué es el liderazgo docente?
  2. ¿Qué aspectos identificas en un profesor que consideras que ejerce liderazgo en su práctica docente, fuera y dentro del salón de clases?
  3. ¿Qué características de liderazgo distingues en los profesores de esta institución?
  4. Menciona una evidencia del liderazgo que se ejerce por parte de los docentes de ésta institución.
  5. ¿Qué beneficios consideras que reciben los alumnos, de un docente de esta institución que ejerce liderazgo fuera y dentro del salón de clases?
  6. ¿Qué beneficios observas que obtienen los alumnos de docentes que ejercen su liderazgo?
  7. ¿Cómo consideras que beneficia el liderazgo docente en la interacción académica y no académica que se tiene entre profesores?
  8. En ésta institución ¿Qué favorece que los docentes ejerzan su liderazgo?
  9. En general, desde tu punto de vista ¿Qué favorece que un docente ejerza su liderazgo en su área de trabajo?
  10. ¿Qué características crees que deba tener una escuela para que un docente pueda desarrollarse como líder?
- 

Y finalmente la percepción del docente que es identificado como líder dentro de la institución estudiada, en aras de visualizar el reconocimiento de las propias

características que lo identifican como tal, así como entender la visión del propio docente respecto al rol que desempeña y la influencia que genera tanto en los alumnos, como en sus colegas docentes; de la misma manera identificar cuál es su percepción respecto al ambiente organizacional que facilita tanto el ejercicio de liderazgo como la creación de nuevos líderes, todo esto para favorecer la práctica educativa.

Tabla 9

*Entrevista al docente que es percibido como líder dentro de la institución.*

---

1. Para ti, ¿Qué es el liderazgo docente?
  2. ¿Qué aspectos identificas en ti como profesor que consideras que ejerce liderazgo en su práctica docente, fuera y dentro del salón de clases?
  3. ¿Qué características de liderazgo distingues en los profesores de esta institución?
  4. Menciona una evidencia del liderazgo que se ejerce por parte de los docentes de ésta institución.
  5. ¿Qué beneficios consideras que reciben los alumnos, de un docente como tú que ejerce liderazgo fuera y dentro del salón de clases?
  6. ¿Qué beneficios observas que obtienen los alumnos de docentes que ejercen su liderazgo?
  7. ¿Cómo consideras que beneficia el liderazgo docente en la interacción académica y no académica que se tiene entre profesores?
  8. En general, desde tu punto de vista ¿Qué favorece que un docente como tú ejerza su liderazgo en su área de trabajo?
  9. ¿Qué características crees que deba tener una escuela para que un docente pueda desarrollarse como líder?
  10. En ésta institución ¿Qué favorece que los docentes como tú ejerzan su liderazgo?
- 

En lo que atañe a la observación como un instrumento para la recolección de los datos, se entiende que ésta “implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández et al, 2010, p. 411). Se verifica la pertinencia para la selección de éste instrumento debido a que permite obtener datos en el lugar de los hechos, es decir, donde ocurre el fenómeno y con la participación

directa de los involucrados, dado que permite adentrarse a las interacciones, a los eventos y propicia una reflexión permanente.

También Marshall y Rossman definen la observación como una descripción sistemática de sucesos, comportamientos y artefactos en el escenario social estudiado (Banister et al, 2004), por lo que un instrumento apropiado para tal fin es la guía de observación. Para la descripción de la actividad de observación efectuada por la investigadora de una clase impartida por el docente que sea líder en la institución se utilizó la guía que se presenta en la Tabla 10, cuyo objetivo es obtener y describir las interacciones que se efectúan tanto en los momentos cuyo eje es el académico, como los que no lo son, tomando en consideración no sólo las acciones del docente, sino las respuestas de los alumnos.

Tabla 10

*Guía de observación a efectuarse en la clase del profesor líder.*

---

DATOS GENERALES DE LA CLASE

Fecha:

Asignatura/Docente:

Número de alumnos:

Periodo escolar de la observación:

Grupo:

Duración de la clase:

Hora de inicio:

Hora de término:

DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS SUCITADAS EN LA CLASE

Describir las acciones académicas del docente:

Describir las reacciones de los alumnos relacionadas con la experiencia de aprendizaje:

Describir las acciones no académicas del docente (interacción personal con los alumnos):

Describir las reacciones de los alumnos relacionadas con la interacción no académica:

Describir las acciones del docente cuando no interactúa con los alumnos:

---

De la misma manera las interacciones propiciadas entre los docentes fueron importantes para la explicación del entorno de trabajo y la importancia del liderazgo que ejerce un docente, en los momentos que se logró estar en un espacio de interacción se utilizó la guía de observación mostrada en la Tabla 11, cuya finalidad fue lograr visualizar las interacciones y el motivo de las mismas, así como describir las conductas de los profesores en ambientes no controlados, como el aula.

Tabla 11

*Guía de observación de las interacciones académicas y no académicas de los profesores en la institución estudiada.*

---

DATOS GENERALES

Fecha:

Momento del día:

Docentes participantes:

Lugar de la interacción:

Duración de la interacción:

Motivo de la interacción:

DESCRIPCIÓN DE LAS INTERACCIONES:

Describir las acciones realizadas entre los docentes fuera de contenido académico:

Describir el ambiente en el que se lleva a cabo la interacción.

Describir las acciones realizadas entre los docentes con contenido académico.

Describir el ambiente en el que se lleva a cabo la interacción.

Descripción de la Participación (en caso de que exista) de autoridades escolares (Director, subdirector, coordinación académica).

---

La recogida de todos los datos se llevó a cabo dentro del ambiente de los participantes, es decir, dentro de la institución estudiada, tanto las entrevistas como la observación se realizó de manera directa por la investigadora.

Como parte del cuidado y de la ética la realizar una investigación se solicitó la autorización por escrito a los participantes mediante una carta de consentimiento donde se describe la finalidad de la investigación (ver Apéndice B) y la importancia de su colaboración para la realización de la misma. De igual forma se conservó el anonimato tanto de los participantes como de la escuela. Se respetó en todo momento la voluntad de los entrevistados para su participación, y se hizo hincapié en la confidencialidad de las respuestas con la finalidad de garantizar en todo momento la fluidez y honestidad de las mismas.

En cuanto a la institución se le solicitó mediante una carta consentimiento (ver Apéndice C) su autorización para llevar a cabo la investigación dentro de las instalaciones, con parte del personal que ahí labora y la participación de alumnos, de igual manera se comunicó de forma clara la intencionalidad de la investigación, la importancia de su participación en la misma y la confidencialidad de los datos proporcionados por la institución.

### **3.5 Proceso de análisis de datos**

Los métodos cualitativos consisten en desentrañar las estructuras de significación y en determinar su campo social y su alcance (Ruiz, 1999). En el análisis de los datos recogidos se utilizará la triangulación como proceso para llevar a cabo el mismo, como lo menciona Stake (2005) analizar consiste en dar sentido a las primeras

impresiones, por lo que este acto significa esencialmente separar las primeras impresiones y darle sentido a las partes en las que se compuso la orquesta de datos que se develó frente al investigador, pero sobre todo a aquellas que son importantes para él.

Por otra parte se puede entender que la explicación de los fenómenos no deja de lado el elemento interpretativo y la acción misma del investigador puede ser parte de esa interpretación de la realidad. Dicha interpretación es un proceso, que continúa mientras nuestra relación con el mundo sigue cambiando. Como lo mencionan Banister y otros (2004), siempre habrá un vacío entre las cosas que queremos entender y nuestros informes de cómo son. Es el estudio interpretativo de un tema o problema específico en que el investigador es central para la obtención del sentido.

Una vez realizadas las entrevistas y las observaciones se procedió con el análisis de datos, según lo propuesto por Hernández y otros (2010, p. 445), tomando en consideración los siguientes pasos:

- Organización de los datos e información: determinar los criterios de organización y organizar los datos de acuerdo a los criterios; para ello se propuso separar las entrevistas en tres áreas, la percepción de los docentes, la del alumno y las observaciones realizadas por la investigadora.

- Una vez preparados los datos para el análisis se transcribieron las entrevistas. Se pasaron de la grabación de audio a texto, se transcribió cada entrevista realizada; de igual manera las notas obtenidas en las guías de observación.
- Ya transcritas las entrevistas y las guías de observación, se realizó la revisión de los datos, la lectura y la observación de los materiales, con la finalidad de tener un panorama general de lo recabado.
- Descubrir las unidades de análisis. A partir de la observación de los datos se eligió cada una de las preguntas subordinadas como unidad de análisis.
- Clasificación de las unidades en un primer nivel en categorías. Se establecieron las categorías encontradas en las unidades de análisis.

Ya con las categorías por unidad de análisis: beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo, beneficios obtenidos por los alumnos cuando se ejerce liderazgo fuera del aula, beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce liderazgo dentro y fuera del aula, aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce liderazgo dentro y fuera del aula, aspectos de la institución que favorecen la existencia del liderazgo docente, percepción de los obstáculos institucionales para ejercer el liderazgo docente, y efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo; se procedió a otorgarle validez y confiabilidad al



estudio mediante la triangulación metodológica (Stake, 2005), con el objetivo de contrastar y visualizar los puntos en común que se obtuvieron de las unidades de análisis, como parte también de éste proceso, se realizó el proceso de revisión de los interesados o member cheking (Stake, 2005), se realizó el proceso de triangulación entre las respuestas y el contraste con el marco conceptual usado para fundamentar la investigación.

Seguido de esto se analizaron los datos categoría por categoría, y se dio así paso a la declaración de los hallazgos encontrados a partir del análisis, con lo que se tuvo la posibilidad de formular recomendaciones para futuras investigaciones, así como vislumbrar las conclusiones a las que se llegó con el estudio.

## **4. Análisis y discusión de resultados**

Los beneficios que proporciona el liderazgo ejercido por el docente dentro y fuera del aula es el punto medular de esta investigación, el presente capítulo tiene como finalidad presentar el análisis de los datos que se obtuvieron a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección para responder la pregunta general de investigación, la cual gira en torno a identificar los beneficios que se obtienen del ejercicio del liderazgo docente entre profesores.

El capítulo está dividido en apartados, los cuales presentan el proceso de análisis, el primer apartado refiere el contexto institucional y de los participantes, así como la descripción de la pregunta general de investigación y las subordinadas que guiaron la investigación.

El segundo apartado versa sobre el proceso de análisis y codificación de la información obtenida a través de los instrumentos; las entrevistas y registros de observación, los cuales constituyen la base para la formación de categorías y subcategorías presentadas, las cuales se describen una a una, así como las relaciones que existen entre ellas.

Los procesos seguidos para mostrar la confiabilidad y validez de la investigación se describen en el tercer apartado, de este capítulo, en él se da cuenta de los procesos

seguidos para tal efecto, como la revisión por parte de los participantes y el proceso de triangulación entre los instrumentos de recolección, así como con la literatura consultada.

En el apartado final se describe el análisis de resultados encontrados a partir de los datos, dicho análisis se establece categoría por categoría de manera general, argumentado con fragmentos de las respuestas otorgadas por los participantes; el liderazgo docente ejercido dentro y fuera del aula, como piedra angular de la presente investigación es abordado mediante la pregunta general ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el ejercicio de liderazgo entre profesores?, aunadas a dicha pregunta se propusieron como preguntas subordinadas las siguientes ¿Qué beneficios percibe el alumno cuando existe liderazgo entre profesores?, ¿Hay evidencia de liderazgo docente en las escuelas? y ¿Qué tipo de cultura escolar promueve el desarrollo de profesores líderes? todo ello con la finalidad de dar respuesta al cuestionamiento inicial, por ende el diseño de los instrumentos giró en torno a encontrar la mejor manera de responder a dichos cuestionamientos, tal como se mencionó en el Capítulo 3.

#### **4.1. Contexto institucional y de los participantes.**

La escuela preparatoria donde se aplicaron los instrumentos para la presente investigación, se encuentra ubicada en la Colonia Americana dentro de la zona centro de la ciudad de Guadalajara, la ubicación de la colonia le permite tener acceso a varios

sitios y servicios, entre ellos librerías, servicio de restaurantes, algunos bares, instituciones bancarias, una institución de salud del ámbito privado, incluso las instalaciones de la escuela se encuentran a un costado de una institución de servicios funerarios y al costado también de un negocio de la rama farmacéutica; alrededor de la institución educativa se encuentran pequeñas empresas que brindan servicios de análisis clínicos, médicos especialistas y algunos edificios que funcionan como oficinas administrativas, de igual manera está a escasos metros de las oficinas de una Secretaría de Gobierno Estatal.

La colonia, por ser parte de las zonas comerciales de la ciudad, cuenta con cierta vigilancia por parte de las autoridades municipales, es frecuente (ya que se encuentra sobre una de las vías con mayor circulación de la ciudad) el tránsito de ambulancias y patrullas a todas horas del día, de igual manera puede ser variado el número de accidentes automovilísticos que se generan a los alrededores. Existen muchas rutas de acceso tanto de transporte público como en automóviles particulares, esto genera una gran ventaja para combatir el ausentismo derivado de la carencia o poca viabilidad en el acceso.

La institución presta sus servicios en ambos turnos, sin embargo, sólo algunos docentes son los que laboran bajo esa modalidad, por lo general la dinámica laboral de los profesores que se encuentran en dicha institución es cambiar de escuela al turno siguiente. La mayoría de los que ahí trabajan imparten clases en ambos turnos, aunque

en diferentes escuelas, mientras que otros se dedican a otras actividades de su ramo profesional (consultorio psicológico, orientación educativa, abogacía, etcétera).

Las condiciones económicas tanto de los alumnos como de los alrededores son de clase media en adelante, es decir, no se percibe que tengan carencias básicas para la supervivencia como agua potable, energía eléctrica, alimentación y vivienda; algunos alumnos, aunque son los menos, estudian a través de becas y la mayoría, tiene el apoyo económico de sus padres o en algunos casos de familiares directos.

La muestra de este estudio se encuentra integrada por tres participantes de los cuales, dos son profesores y un alumno; el profesor EC, como se abrevió para la presentación de los resultados (de acuerdo a las normas de ética), es un docente de clase media con 10 años de experiencia docente en el Nivel Medio Superior, cuenta con una Licenciatura en Administración de Empresas y su inicio en la docencia se dio de manera casual, al ser invitado por un colega a suplir algunas clases debido a un viaje de trabajo de éste. Debido a la experiencia de este momento, el profesor decide mantenerse activo en el área de la docencia, e imparte materias relacionadas con su dominio como son las asignaturas de corte administrativo y de ciencias sociales. Eventualmente imparte algunas asignaturas que se relacionan con desarrollar habilidades para el aprendizaje.

Debido a sus características de personalidad y estilo de docencia, se le considera por la comunidad educativa como un docente que ejerce su liderazgo dentro y fuera

del aula. Esto es referido de esa forma por el coordinador académico de la institución, así como las observaciones realizadas por la investigadora, y en la entrevista con el alumno participante se pudo constatar y dar evidencia de ello. Durante la entrevista con el profesor se pudo verificar que el docente tiene una visión clara de la educación en términos constructivistas y que está centrado en el alumno y que mantiene compromiso con él principalmente. Labora en otra institución, ésta de carácter público y en ella ejerce funciones extra a la docencia, es Responsable de la Academia de Ciencias Sociales, lo que reafirma sus habilidades de liderazgo.

El otro profesor entrevistado es una mujer de aproximadamente 28 años de edad, que es abreviada como EG para la presentación de resultados, con 4 años de experiencia docente en el Nivel Medio Superior, y prácticas profesionales y servicio social en educación secundaria, cuenta con una Licenciatura en Mercadotecnia, y una segunda Licenciatura en Educación, con especialidad en Español. Las asignaturas que imparte dentro de la institución son las de corte administrativo, aunque anteriormente también impartió las que tenían una orientación literaria.

No fue nombrada por el coordinador académico, como parte de los profesores que ejercen su liderazgo dentro y fuera del aula, sin embargo tiene a su cargo la organización de dos eventos dentro de la semana cultural que semestre a semestre organiza la escuela, dichos eventos son la comercialización de productos elaborados por los alumnos como parte del programa de emprendedores que se lleva a cabo mediante la Trayectoria de Aprendizaje Especializante que oferta el Bachillerato

General por Competencias al que se está adscrito. Y el otro evento es el concurso de cuento original, con la finalidad de incentivar en los alumnos habilidades de creación literaria.

Durante la entrevista y observación por parte de la investigadora se puede constatar que la profesora tiene potencial para ejercer de manera más significativa su liderazgo dentro y fuera del aula, también es mencionada por el alumno entrevistado por su actividad docente y la manera que tiene de coordinarse con otros profesores. Dentro de las interacciones que mantiene con los docentes, con objetivos académicos, tiende a ser puntual en las aportaciones y descripciones que brinda, así como en las sugerencias. Manifiesta compañerismo y socializa también en tópicos fuera del ámbito académico.

El alumno entrevistado está en tercer semestre del Bachillerato Tecnológico en Administración del sistema DGETI (Dirección General de Educación Tecnológica Industrial), es un alumno regular según la descripción de sus maestros, sin embargo llama la atención que es uno de los pocos que en clases relaciona la realidad contextual con la teoría que se maneja en el aula. Es un alumno que no ha repetido, ni reprobado alguna asignatura, y durante la entrevista se observó que tiene facilidad para relacionar el contenido y para ahondar en temas que tienen que ver con su educación. Si bien para los docentes, no es un alumno con notas excelentes, sus habilidades se centran en trasladar el conocimiento a su contexto y otorgarle significado de forma útil para entender su entorno.

Tanto los participantes como la institución, dieron su permiso por escrito para la realización del estudio (Ver Apéndices B y C). Dadas las características de los participantes y de la institución, descritas anteriormente, se considera que son las pertinentes para lograr los objetivos de la investigación, tal como se referencia en el capítulo 3.

#### **4.2. Análisis y codificación de los datos.**

Tal como lo refiere Stake (2005) al hablar del proceso de análisis de datos, éste consiste en dar sentido a las primeras impresiones, es separar la nueva impresión y dar sentido a las partes, de igual manera Hernández y otros (2010) refieren que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo y que el análisis no es estándar puesto que cada estudio requiere de un esquema propio.

Para el presente estudio se tomó como modelo el procedimiento sugerido por Hernández y otros (2010, p. 445), una vez recolectados los datos, se procedió a la organización de los mismos, bajo el criterio de instrumento, es decir, se separaron las entrevistas de las observaciones. Posteriormente se procedió a la preparación de los datos para el análisis, se realizó la transcripción de los datos obtenidos en las entrevistas y en las guías de observación, esta información está disponible en las tablas 7 a la 11.



Se asignó una abreviatura a los nombres, sólo con las iniciales, en las transcripciones atendiendo al principio de confidencialidad (Hernández et al, 2010). Para dar fidelidad a las ideas y expresiones de cada participante, en las entrevistas se usó el formato de grabación en audio, previa autorización del entrevistado. La transcripción se realizó palabra por palabra (Ver Apéndice D), una vez completado este proceso, se continuó con la lectura línea por línea de las entrevistas para efectuar el proceso de codificación de ideas, que dio paso a las categorías. De acuerdo con Mayan (2001) refiere la codificación como el proceso de identificar palabras, frases, temas o conceptos, dentro de los datos, de tal manera que los patrones subyacentes puedan ser identificados y analizados. Para este proceso se asignaron los primeros códigos en función del contenido de la respuesta que otorgaba el entrevistado

Una vez señaladas las respuestas de los entrevistados, se realizó el planteamiento de las primeras categorías y subcategorías que surgieron, sin embargo debido a que unas se agrupaban dentro de otras y entre ellas se hacía mención del mismo contenido, se fueron reduciendo de acuerdo al contenido semántico, dejando solamente las que poseían ciertas diferencias, y el matiz o sentido en la respuesta era distinto. Por lo que se le otorgó otro nombre con la finalidad de dejar clara la sutileza de la misma.

Al inicio de la categorización, se agruparon todas las respuestas en función del contenido, y se agruparon como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

*Categorías iniciales para el análisis de datos.*

Categoría 1. Características del líder docente
Categoría 2. Efectos del liderazgo
Categoría 3. Beneficios que perciben los estudiantes
Categoría 4. Liderazgo negativo
Categoría 5. Elementos que obstaculizan el trabajo docente
Categoría 6. Cultura institucional

En función de ello, se siguió el análisis de las respuestas a partir del contenido semántico, encontrando diferencias entre las categorías iniciales pues en la categoría propuesta al inicio como Efectos del liderazgo, se encontraron aspectos relacionados con los beneficios que perciben los estudiantes del liderazgo docente, de igual manera se encontraron unidades de análisis diferentes entre dichos beneficios percibidos por el alumno, como de los que percibe el docente cuando el liderazgo es ejercido por un colega.

Así, se reestructuró considerando que existían relaciones propuestas entre las subcategorías y que una podría incluir a otra, considerando el sentido del contenido y el significado en la oración. Con ello se dio paso a la reestructuración de algunas categorías y la creación de otras, con sus subcategorías, tomando en cuenta las diferencias que matizaban tanto la visión del alumno, como la del docente, de tal manera que luego de dicho proceso la estructura de las categorías se planteó como se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

*Categorías reducidas después del proceso de análisis.*

Categoría 1. Beneficios obtenidos por los alumnos cuando un docente ejerce su liderazgo.

Agregadas 15 subcategorías.

---

Categoría 2. Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo.

Agregadas 15 subcategorías.

---

Categoría 3. Aspectos que favorecen la existencia de liderazgo docente.

Agregadas 13 subcategorías.

---

Categoría 4. Percepciones de los obstáculos para ejercer el liderazgo docente.

Agregadas 5 subcategorías.

---

Categoría 5. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo.

Agregadas 8 subcategorías.

---

Categoría 6. Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce el liderazgo docente.

Agregadas 7 subcategorías.

---

Sin embargo en el proceso de análisis y verificar las sutilezas y repeticiones de contenido y saturación de categorías (Hernández et al, 2010), se observó que varias de las subcategorías eran repetitivas, además se referían a aspectos que podían ser incluidos dentro de otro, ya que se referían al mismo contexto o significado dentro de la respuesta brindada por el entrevistado. Finalmente las categorías se presentan en la Figura 1, en orden jerárquico a partir de las respuestas, y del sentido que le dieron los entrevistados, desde el punto de vista del investigador, de igual manera se presentan las relaciones existentes entre las categorías, las cuales están sombreadas del mismo color, las relaciones se establecen entre subcategorías, sin embargo conservan ciertas sutilezas que permiten agruparlas de forma separada.

Las relaciones que se establecen entre las categorías están construidas desde el punto de vista del investigador, basado en la relación semántica que presentan las respuestas, es decir, al contenido que generó cada una. De igual manera se establecieron las relaciones en función de lo que genera una con otra: por ejemplo, La

mejor interacción académica, favorece la confianza en la interacción con el profesor y éste conoce mejor al alumno, por lo tanto se fortalece el contacto con los alumnos (ver fig. 1).

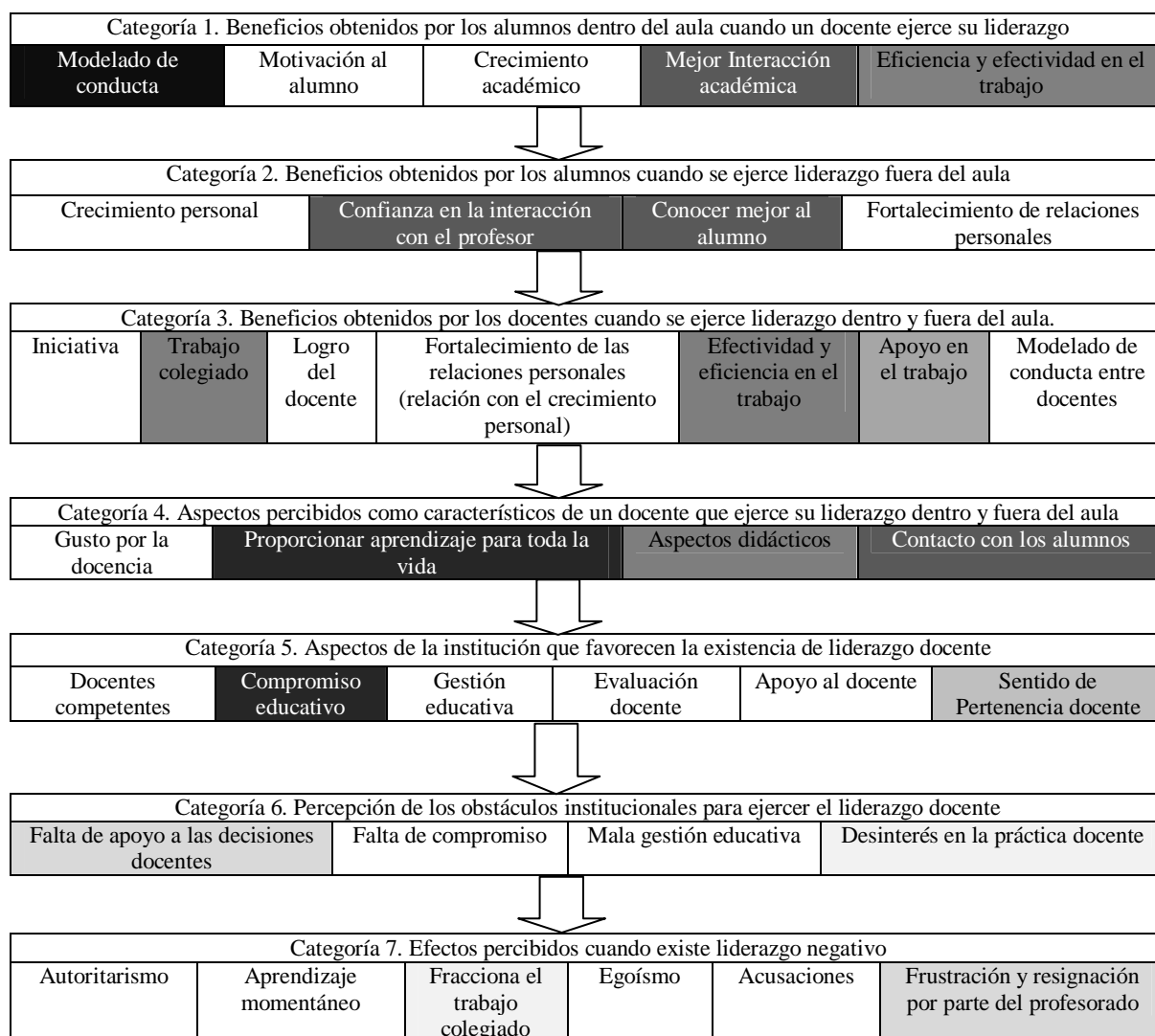


Figura 1. Categorías finales y las relaciones existentes entre ellas.

El siguiente paso dentro del proceso de análisis se refirió a la verificación de los datos con la finalidad de detectar si había algún dato importante que no se hubiera considerado en las subcategorías. Después de lo anterior se elaboró un resumen de

cada una de las categorías, en el cual se incluyó la frase o respuesta más significativa proporcionada por los participantes (Apéndice E); dicho procedimiento es el sustento del desarrollo de la descripción de la categoría y subcategorías (Hernández et al, 2010), la cual se presenta de la siguiente manera:

Categoría 1. Beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo.

*Modelado de conducta.* Implica elementos que tienen que ver con una figura a seguir dentro de la institución; desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 1.1) Pues para mí sería... el marcar una persona guía... en este caso sería el maestro, el cual nos ayuda a entender los temas o saber mejor sobre el contexto que nos esté dando...”. En la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 1.1) El liderazgo es lograr que el alumno siga al maestro de una manera positiva, este... propositiva para el trabajar. [...] el liderazgo es muy importante en esta carrera, porque sin el liderazgo no se puede hacer que la gente siga... y en esta carrera es fundamental hacer que el alumno te siga...que te siga el mismo ritmo...”.

*Motivación al alumno.* El alumno lo refiere como un aliciente para su actividad académica “(Apéndice E, EM, 1.2) En este caso lo siento más relajado, de mejor manera, que hagan este tipo de dinámicas... porque ayudan a que puedas participar y entender mejor los temas que te vienen enseñar...”. Desde la perspectiva docente se observa “(Apéndice E, EG, 1.2)...Dentro del aula es motivar a los chicos para

empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando...”.

*Mejor interacción académica.* Se refiere a la mejora que se hace presente cuando se interacciona en términos académicos y las consecuencias que de ello deriva, como que exista mejor comunicación entre alumno y docente, que exista una mejoría en el rendimiento del alumno; los docentes lo mencionan como “(Apéndice E, EG, 1.3) Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando; por consiguiente eso los engancha al trabajo.” Y desde su perspectiva, el alumno menciona “(Apéndice E, EM, 1.3) Eh primero desarrollar ante todo lo que es la confianza, hay profesores que marcan muy bien esa confianza, pueden manejar su clase muy calmada, pueden estar platicando con nosotros y explicarnos el tema, eh pero como algunos dicen: una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa.”

*Crecimiento académico.* Se refiere a la transferencia que el alumno puede hacer de lo que aprende con un profesor que ejerce su liderazgo y la retroalimentación que existe entre el alumno y el docente en términos académicos; el alumno lo expresa como “(Apéndice E, EM, 1.4)...tanto ya sé cómo si me faltó explicar bien una idea... eh... algún otro profesor que en algún examen ‘explica tu por qué de la respuesta’ dices: ok, esto ya lo vi con este profesor, ya sé qué es lo que me falló; ya sé cómo expresar esa idea... ayuda muy bien en ese aspecto...” Y “(Apéndice E, EM, 1.4.1)

No puede mejorar el maestro sin que el alumno se lo diga y no puede mejorar el alumno sin que el maestro se lo marque...”

*Eficiencia y efectividad en el trabajo.* Se refiere a aspectos de aprovechamiento máximo del tiempo de clase, así como a las evidencias que se tienen del trabajo docente. Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 1.5) Lo que era mi profa de Lectura, ella venía incluso marcada en su agenda, todo lo que era los tiempos. Exposición de 10 min sobre el tema... anotaba la introducción... marcar trabajo, nos marcaba dos trabajos y 45 minutos, de ahí preguntas y dinámica... 20 minutos y así marcaba todas sus clases con el tiempo riguroso y exacto. A ella sí, nunca se le iba lo de tratar de improvisar...” Y desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 1.5) Es muy fácil percibir cuando uno entra a un grupo y acaba de salir un maestro líder, ¿Por qué? porque el grupo está contento o probablemente agotado de que estuvo trabajando, que estuvieron consumiendo el tiempo de manera efectiva...”

Categoría 2. Beneficios obtenidos por los alumnos cuando se ejerce liderazgo fuera del aula.

*Crecimiento personal.* Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 2.1) En mi vida... he sabido desarrollarme con mayor facilidad en diferentes ámbitos... saber cómo exponerle tu punto de vista sin tener que tener esa... como... impedimento para poder hacer que te explique de otra forma o mejore esa manera de hacerlo”. Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EC, 2.1) Yo considero la...”

desenvolvimiento social ¿no? A veces creemos que a los alumnos se les facilitan las cosas y no es cierto... simplemente por un trámite frente a alguna institución... lo desconocen... y si tú te interesas – ‘oye qué vas a hacer ¿qué pasó?’ –no mire maestro es que fui a la Secretaría de Educación Pública, es que fui a... los Derechos Humanos, fui al IMSS y quise darme de alta... Porque a lo mejor algunos trabajan y lo tienen que hacer, si tú le puedes proporcionar esa información, le das una explicación [...] El muchacho va a... ‘ah caray me ayudó’ sobre todo si lo va... y le resulta pues a lo mejor yo creo que ahí se ve beneficiado ¿no?”.

*Confianza en la interacción con el profesor.* Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 2.2) Ajá... pero ante todo siempre tiene que estar la comunicación entre maestro y alumno... igual, si es fuera del salón, llevarla bien fuera del salón. [...] porque me da la confianza de poder hacerle preguntas...”. Mientras que desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EC, 2.2) [...] que sea más fluido ese ambiente, que exista una relación de... estrech... no estrecha verdad... sino de confianza (énfasis en el tono de voz) entre el alumno y el docente... que sales de tu aula y aún así le puedes decir al muchacho: ‘Oye Juan, ¿me apoyas con esta actividad?... ¿me ayudas en esta...?’ en algún proceso, cualquiera ¿no?”.

*Conocer mejor al alumno.* Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 2.3) Tanto como puede ser fuera del aula, de que puede estar platicando contigo, contarte alguna experiencia, preguntarte si algo te pasa, surgen mejor... lo conoces mejor.” Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EC, 2.3) Yo soy muy



preguntón con ellos de ¿qué hacen? ¿Qué van a hacer? Y me entero que... situaciones familiares... situaciones laborales... situaciones en que se desempeñan ellos verdad... y les alcanzo a dar una... de lo que yo... de mi experiencia verdad... de lo que yo sé [...]”.

*Fortalecimiento de relaciones personales.* Desde la perspectiva del alumno el beneficio está en las relaciones que obtiene fuera de la institución “(Apéndice E, EM, 2.4)...me ayuda a saber cómo desarrollarme también con algunos amigos. Lo que es este... pues mantenerme... o también como líder con ellos. Saber si tengo que organizar alguna salida y demás... pero sin perder también el respeto...”.

Categoría 3. Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce el liderazgo dentro y fuera del aula.

*Iniciativa.* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 3.1)...pues es aquel docente que realiza proyectos, que hace propuestas y todo va en función de la mejora de la calidad educativa. No se enfoca solamente a hacer su trabajo y ya, sino a hacer propuestas con el fin de un... un bien, ahora sí que un bien de una comunidad”.

*Trabajo colegiado.* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 3.2)...con los mismos compañeros, cómo puede ayudar, y cómo se motiva para poder tener un buen ambiente de trabajo y poder este...ahora sí que hacer bien la chamba.” Y desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 3.2) Lo que era mi maestra de

Lectura y la maestra G. las dos lo que trataron más de coordinar fue lo que era la expresión más oral tanto escrita... ellas trataron de hacer todas sus clases de que tienen que hacer un ensayo y el ensayo va a constar de investigación, de todos los pasos básicos... entonces... y una nos aplicaba el ensayo y la otra lo que hacía era complementar el ensayo”.

*Logro del docente.* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 3.3) por ejemplo la salida al evento deportivo a la unidad, creo que fue uno de los mayores retos que se logró nuevamente realizar, no había salidas a... de la escuela... y menos de esa magnitud; estamos hablando que eran todos los alumnos, tuvo que haber una muy buena coordinación por parte del Arquitecto (*coordinador académico de la institución*), y por parte de los profesores porque también es una gran responsabilidad el llevar un grupo, estar fuera”.

*Fortalecimiento de relaciones personales entre docentes (relación con el crecimiento personal).* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 3.4)...porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal. Si tienes algún problema te acercas con esa persona, si le tienes confianza, ella te puede dar una ayuda, un aporte, en función de lo que conoce, lo que sabe, lo que ha vivido... este... eso te vislumbra una solución”.

*Efectividad y eficiencia en el trabajo.* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 3.5) Para empezar... la organización. Por decir en academia, cuando un docente es líder hace proposiciones para hacer eficiente el trabajo, no se divaga, no se hacen... ahora sí que... aportaciones efímeras, aportaciones que no valen la pena... este... son aportaciones concisas y el trabajo es efectivo, se optimizan los tiempos, se optimizan los recursos porque hay propuestas...”.

*Apoyo en el trabajo.* “(Apéndice E, EG, 3.6)...y también esto se deja evidenciar sobre todo en este curso que estamos tomando (*PROFORDEMS [nota agregada por la investigadora]*) estamos haciendo trabajo de equipo y luego, luego se deja ver qué elementos son los que están poniendo atención, que te explican, que te ayudan a comprender. Estamos hablando de los docentes que tienen el liderazgo, de ver al compañero que está perdido, o que yo le ayudo, a mí se me facilita, porque en algún momento yo estaré perdida probablemente y voy a necesitar de la ayuda. Es una ayuda en conjunto...”.

*Modelado de conducta entre docentes.* “(Apéndice E, EG, 3.7) Sí... este... yo insisto, una persona que es líder, extrapola lo que es... entonces... algo que considero muy importante es aprender en cabeza ajena (risas)... entonces... cuando tú ves a una persona líder le puedes aprender de todos lados, desde el marco personal, académico, profesional, porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal...”

Categoría 4. Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo.

*Gusto por la docencia.* Se refiere a la manera en la que el docente percibe la actividad académica, desde su perspectiva “(Apéndice E, EC, 4.1) Me gustó el ambiente... porque el trabajo... verdad... los compañeros, muchos de ellos los conozco de jóvenes... verdad... eso te fue jalando, el ambiente, además... el contacto con los muchachos ¿no? todos los semestres te encuentras algo diferente... se me hace hasta divertido...”.

*Proporcionar aprendizaje para toda la vida.* Se refiere a la trascendencia de los aprendizajes que obtiene el alumno y la intencionalidad con la que enseña el docente, desde su perspectiva refiere “(Apéndice E, EC, 4.2) Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no... En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente... qué va a pasar cuando ya no esté. ¿Va a responder? ahí es donde lo puedes medir realmente...”.

*Aspectos didácticos.* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EC, 4.3) Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?”. Y desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 4.3) Ah, en primer lugar tendría que saber manejar muy bien el tema, el tener preparadas sus

clases, el manejo de tiempo, también saber un poco de pedagogía para hacer más dinámica la clase o más interesante”.

*Contacto con los alumnos.* Se refiere a la forma en la que el docente se comunica con los alumnos, e interacciona con ellos, en esta subcategoría se incluyen diversos aspectos como la flexibilidad en la negociación, la honestidad y congruencia con la que se interacciona y el respeto en dicho contacto.

Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EC, 4.4) Uno mismo asiste también a esos lugares verdad... y te los encuentras, te los encuentras en tal tienda, porque ahí trabajan, porque por ahí viven, porque... y yo creo que la charla verdad... y ¿cómo estás?, ¿qué has hecho?, ¿a qué te dedicas? verdad...te ven los muchachos de una forma... pero debes de... no de quitarte tu... tu ¿cómo?... tu vestimenta de maestro... ¿sí? porque los muchachos entonces dirían ‘¡ah caray!, adentro nos pide responsabilidad, y aquí afuera lo veo diferente’ verdad...[...] pero decirles quién eres tú, a qué te dedicas... cómo ves tu vida... qué piensas de ciertos temas de la vida, porque para ellos son importantes; de la religión, de la política, de la familia; tú como ves esos temas ¿no?...”.

Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 4.4) si tienes algún problema familiar o alguna circunstancia decir... sabe qué profe hoy no me siento con ánimos y esta vez sí el trabajo podría no entregarlo como debería, podría tal vez entregárselo menor a las perspectivas que él tiene. Pero, lo entiende y por una vez te lo

puede pasar, tanto puede por ejemplo en algunos otros casos darte más tiempo para poder entregar el trabajo como debería...”

Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente.

*Docentes competentes.* Se refiere a la experiencia de su planta docente, así como a la preparación de la escuela para la tarea educativa. Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 5.1) Tiene que tener profesores capacitados que sepan muy bien sobre el tema... desarrollarse con alumnos, tener la experiencia... eso sería básicamente lo que tendría una escuela...” Y desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EC, 5.1) Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?”.

*Compromiso educativo.* Se refiere a la visión que se tiene de la educación y sus actores; desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 5.2) es una institución que debe de estar altamente comprometida con lo que está haciendo, en este caso es el nivel educativo.” Y desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 5.2)...poner ante todo, pues sería el alumno primero... porque es el que viene a estudiar en este caso a prepararse”.

*Gestión educativa.* Aborda los aspectos administrativos y de mediación entre las autoridades de la institución, así como el respeto y la claridad en las reglas que se siguen dentro de ella. Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 5.3) Tiene que tener una gestión educativa excepcional, desde verlo todo en la perspectiva de que es lo bueno para los alumnos, y por consiguiente para los maestros [...] El hecho de tenerles material, aulas adecuadas. Este... intentando satisfacer las necesidades que el maestro requiere para la práctica educativa... que tengas una buena aula ventilada, iluminada, este... que tenga los recursos necesarios, tecnológicos porque también estamos ahorita en un nivel altamente competitivo [...] considero que se tiene un muy buen Coordinador, el Coordinador es casi, casi la base porque establece una buena comunicación con el docente...”

Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 5.3) El tener pues obviamente su reglamento como cualquier otra, y exigir tanto una respuesta como del alumno a que dé mayores propuestas...”

*Evaluación docente.* Desde la perspectiva del alumno “(Apéndice E, EM, 5.4) En esta escuela por ejemplo lo que fue el año pasado, nos pasaron unas hojas... de preguntas, ¿cómo era que se desarrollaba el profe? si entendías sus clases, ¿qué podía mejorar?, o qué no podía hacer... Esa opción me gusta... porque tienes la propuesta abierta de que mejoren los profesores”.

*Apoyo al docente.* Se refiere a la manera en la que se percibe el apoyo a la tarea docente Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EG, 5.5) llega uno al área de coordinación y como que hay más apoyo para el docente que para el alumno...entonces, eso sí motiva al maestro a decir bueno, mi trabajo se está reconociendo de alguna forma...” y “(Apéndice E, EC, 5.5) Darle las herramientas, la capacitación... al profesorado. [...] las atenciones que hay por parte de la coordinación hacia los maestros verdad... que hay una exigencia (gesticulación y sonrisa), pero de repente es considerado también en esa situación, y le da su lugar de decisión “no, no, tú decide, tú toma la última palabra, tú indícame (énfasis en el tono de voz) y se va a seguir esa indicación que me proporcionas verdad... y te voy a apoyar”

*Sentido de pertenencia docente.* Se refiere a la manera en la que el docente se considera parte de la institución a partir de las acciones de la institución misma. Desde su perspectiva refiere “(Apéndice E, EC, 5.6) hacerlo sentir perteneciente... verdad... hablando ahorita de perteneciente, cuando se forma un grupo y que trabaja bien, es porque los demás sienten pertenencia a él; entonces a lo mejor promoviendo esa pertenencia [...] escuchando y pidiendo el parecer de algunas decisiones que pudieran tomar verdad... que a lo mejor no es la última palabra la que pueda decir el profesor (risa) verdad... pero sí tomándolo en cuenta [...] Darle su lugar ante los alumnos, no quiere decir que siempre tenga la razón el maestro verdad... pero darle su lugar... por parte de la institución, un respeto; ante los alumnos en este caso, pero no nada más ante los alumnos... ante la misma institución verdad...”



Categoría 6. Percepciones de los obstáculos institucionales para ejercer el liderazgo docente.

*Falta de apoyo a las decisiones docentes.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 6.1) Este... ya sea por ejemplo, el caso de una maestra que el semestre pasado planeó una salida con un grupo; la salida ya estaba agendada desde principio de semestre, tenía un fin educativo (*énfasis en el tono de voz*), tenía... este... varias especificaciones, y a la hora de llevar ya la propuesta, al área administrativa, se le negó la salida”

*Falta de compromiso.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 6.2) y también se deja ver que hay docentes que no hacen tareas, y que pues no hay interés, no hay propuestas... solamente hacen las cosas porque las tienen que hacer y esto también habla referente a lo que están obligados a hacer para percibir su salario”.

*Mala gestión educativa.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 6.3) Y como aquí no hay una muy buena gestión administrativa... el docente pasa a ser... creo que pasa a ser como niño, a verse así en el área administrativa... entonces, hay un gran tope. Porque también los chicos perciben este mensaje...”

*Desinterés en la práctica docente.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 6.4) Y... de ahí en fuera también ubico uno que otro que definitivamente hace como que trabajan como para que hagan como que le pagan...”

Categoría 7. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo.

*Autoritarismo.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EC, 7.1) hay maestros líderes que imponen por su autoritarismo y le cumple a los muchachos... no sé qué tanto aprendan verdad... eso es otra cuestión... Que se da no... y puede ser válido, y los tiene calladitos como soldados verdad...”

*Aprendizaje momentáneo.* Desde la perspectiva del docente “(Apéndice E, EC, 7.2) Yo creo que el liderazgo autoritario verdad... no tiene mucho... para mí no... verdad... Si quieres que te cumplan por cumplirte a lo mejor sí... En ese caso a lo mejor sí tiene mucha efectividad... Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... ¿no? [...] En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente...”

*Fracciona el trabajo colegiado.* Desde la perspectiva docente “(EG, 7.3)...lejos de ser así como trabajo en equipo. Y sí fracciona la confianza, y fracciona el respeto vamos...”

*Egoísmo.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 7.4) también existen los arroces negros y tristemente también existen líderes negativos, el liderazgo negativo se enfoca más que nada en la perspectiva de... ahora sí que vendría siendo... como el egoísmo. En yo sólo sé para mí, solamente para mí y dejo de lado a los demás”.

*Acusaciones.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 7.5) Sí, sí porque como están al pendiente (sonríe) de las cosas que suceden con otros docentes, este... estos son los que van directamente a administración a dar quejas o a hablar, y esto puede repercutir al final de manera ya administrativa”.

*Frustración y Resignación por parte del profesorado.* Desde la perspectiva docente “(Apéndice E, EG, 7.6) Estamos hablando que hay mucha materia prima muy buena, sin embargo yo creo que también esto va viciando a los maestros, y a la hora de poner tope... este... llega a veces el momento que cansa... cansa y pues se dedican solamente a hacer su trabajo...”

La codificación presentada de los datos obtenidos durante la recolección, es sólo un paso más para poder realizar un análisis minucioso con la mayor congruencia metodológica posible, lo resultante es sólo un medio para entender la interpretación que los participantes hacen de su realidad, sin embargo a fin de no distorsionarla es necesario que dicha codificación pase por procesos metodológicos que la validen, para

ello se siguen procesos de confiabilidad y validez que se tratarán en el siguiente apartado.

### **4.3. Confiabilidad y validez**

Es preciso en cualquier investigación determinar qué tan confiables son los datos que expone el autor, así como la manera en que dichos datos fueron validados y dan sustento a los resultados. La confiabilidad y validez de la presente investigación se llevó a cabo mediante dos procesos, el primero llamado “revisión de los interesados” (Stake, 2005, p. 100) que consiste en pedirle al participante que examine las transcripciones en borrador en los que se reflejan sus palabras, con la finalidad de que revise su exactitud; y el segundo proceso es la triangulación metodológica (Stake, 2005, p. 99), que consiste en “afianzar nuestra confianza en nuestra interpretación” y es el proceso en el que se pueden completar la observación directa con la revisión de registros anteriores.

La validación interna estriba como lo refiere Mayan (2001), en si se consiguió la historia correcta, al referirse a los informantes, participantes e involucrados; es la confianza respecto a si los datos obtenidos son los correspondientes con el objetivo de investigación, por lo que al respecto de esta investigación se concluye que los datos recabados, así como los participantes involucrados fueron los correctos.

**4.3.1. Revisión de los interesados.** Mayan (2001) también refiere que las estrategias de verificación incluyen la responsabilidad e interés del investigador, la coherencia metodológica, el muestreo, el análisis de los datos y pensar teóricamente. Sobre la revisión de los participantes la autora comenta que es un proceso para obtener retroalimentación de los participantes para asegurar que el investigador escucha correctamente sus narraciones (Mayan, 2001, p. 30), sin embargo refiere que es una estrategia menos útil cuando los datos son abstraídos hacia un nivel más alto y los participantes no son capaces de identificar su propia narración en la teoría emergente.

Dentro de esta investigación se consultó nuevamente con los participantes, se les mostró una tabla donde estaba organizada la transcripción de la entrevista con las categorías propuestas por la investigadora, así como las subcategorías. A cada uno, se le dejó la tabla, para que la corroborara en un espacio en el que no sintiera presión, y posteriormente la entregara a la investigadora y con ella cotejar los resultados de su revisión.

En la Tabla 14 se presenta una muestra de la revisión que hicieron los participantes cuyas respuestas fueron codificadas con las siglas EG y EC

Tabla 14  
*Resultados de la Revisión de los interesados o participantes.*

Categoría 1. Beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo			
	Subcategorías	MEMBER CHEKING	Docentes
1.1	Percepción de beneficios a futuro	←Figura a seguir	EC: Yo creo que de entrada a hacerte caso... ponerte atención... eh, hacerles ver que lo que tú dices les va a ser útil; a lo mejor dicen "mira él representa algo positivo, yo lo veo como algo positivo, entonces lo que él me trae, lo que él me proporciona, lo que él me guía, debe de ser

			también algo positivo, lo puedo reflejar en algún momento”...
1.4	Mayor Comunicación con el alumno	✓	EC: ...Comunicación, comunicación en el sentido de... saber sus nombres... cuando un alumno le dices su nombre... dentro de un grupo... de 20, 30 o 40 personas... y eso es a los tres o cuatro días de tratarlo... cambia... cambia verdad... cambia la forma de dirigirse hacia ti de los alumnos verdad... considero que te siguen en ese... Entonces es comunicación...
Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente			
5.2	Compromiso educativo	“Para logra una calidad y cumplir con los nuevos estándares que se están pidiendo”	EG: es una institución que debe de estar altamente comprometida con lo que está haciendo, en este caso es el nivel educativo.
Categoría 7. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo			
7.4	Egoísmo	“El docente no es capaz de compartir estrategias pero tampoco es capaz de escucharlas”.	EG: también existen los arroces negros y tristemente también existen líderes negativos, el liderazgo negativo se enfoca más que nada en la perspectiva de... ahora sí que vendría siendo... como el egoísmo. En yo sólo sé para mí, solamente para mí y dejo de lado a los demás
7.5	Acusaciones	✓	EG: Sí, sí porque como están al pendiente (sonríe) de las cosas que suceden con otros docentes, este... estos son los que van directamente a administración a dar quejas o a hablar, y esto puede repercutir al final de manera ya administrativa

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en los aspectos que los participantes coinciden totalmente con la investigadora, sólo marcaron con “✓”, al corroborar de manera verbal con ellos respecto al significado del símbolo refieren que en ese aspecto no existe algo por agregar o cambiar, sin embargo en los apartados donde hicieron comentarios sólo clarificaron y consolidaron el sentido de su respuesta. Sólo en el caso del participante EC en la categoría 1.1 propone que se tome su respuesta como una “Figura a seguir” cuando se habla acerca la percepción de beneficios a futuro que pueden tener los alumnos cuando existe un docente que ejerce su liderazgo; este tipo de retroalimentaciones con los participantes sirvió para hacer la reagrupación de las

categorías y dejar las definitivas; el resto del proceso de revisión de las categorías por parte de los interesados se muestra en la sección de apéndices (Apéndice F).

**4.3.2. Triangulación.** Con la finalidad de dar validez y confiabilidad al estudio, se realizó el proceso de triangulación, el cual obliga al investigador una y otra vez a la revisión de los datos. Y garantizar que las percepciones de la investigadora estuvieran apoyadas en los datos recolectados. Con este proceso fue posible encontrar las convergencias, divergencias y contradicciones entre los datos y las percepciones o interpretaciones de los mismos. La Tabla 15 refiere una muestra de dicho proceso.

Tabla 15

*Muestra del proceso de triangulación de los datos obtenidos en la categoría 1.*

Subcategorías	Categoría 1. Beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo
1.1 Modelado de conducta	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“Pues para mí sería... el marcar una persona guía... en este caso sería el maestro, el cual nos ayuda a entender los temas o saber mejor sobre el contexto que nos esté dando...” (EM, 1.1 Ver Apéndice E)</p> <p>“El liderazgo es lograr que el alumno siga al maestro de una manera positiva, este... propositiva para el trabajar.” (EG, 1.1 Ver Apéndice E)</p>
1.2 Motivación al alumno	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“En este caso lo siento más relajado, de mejor manera, que hagan este tipo de dinámicas... porque ayudan a que puedas participar y entender mejor los temas que te vienen enseñar...” (EM, 1.2 Ver Apéndice E)</p> <p>“Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando” (EG, 1.2 Ver Apéndice E)</p>
1.3. Mejor Interacción académica	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“Eh primero desarrollar ante todo lo que es la confianza, hay profesores que marcan muy bien esa confianza, pueden manejar su clase muy calmada, pueden estar platicando con nosotros y explicarnos el tema, eh pero como algunos dicen: una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa.” (EM, 1.3 Ver Anexo)</p> <p>“Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando; por consiguiente eso los engancha al trabajo. Probablemente esas asignaturas no gusten pero el simple hecho de que el maestro me pide, este... ponga a reflexionar, concientice al alumno que esto es un paso importante, dé un gancho para trabajar.”( EG, 1.3 Ver Apéndice E)</p>

1.4 Crecimiento académico	<p><b>DIVERGENCIAS</b></p> <p>“tanto ya sé cómo si me faltó explicar bien una idea... eh... algún otro profesor que en algún examen “explica tu por qué de la respuesta” dices: ok, esto ya lo vi con este profesor, ya sé qué es lo que me falló; ya sé cómo expresar esa idea... ayuda muy bien en ese aspecto...” (EM, 1.4 Ver Apéndice E)</p> <p>Se menciona como divergencia, ya que entre los docentes no se abordó este aspecto dentro de su discurso.</p>
1.5 Eficiencia y efectividad en el trabajo	<p>“Lo que era mi profa de Lectura, ella venía incluso marcada en su agenda, todo lo que era los tiempos. Exposición de 10 min sobre el tema... anotaba la introducción... marcar trabajo, nos marcaba dos trabajos y 45 minutos, de ahí preguntas y dinámica... 20 minutos y así marcaba todas sus clases con el tiempo riguroso y exacto. A ella sí, nunca se le iba lo de tratar de improvisar...” (EM, 1.5 Ver Apéndice E)</p> <p>“Es muy fácil percibir cuando uno entra a un grupo y acaba de salir un maestro líder, ¿Por qué? porque el grupo está contento o probablemente agotado de que estuvo trabajando, que estuvieron consumiendo el tiempo de manera efectiva...” (EG, 1.5 Ver Apéndice E)</p>

Como se puede observar la triangulación de los datos se realizó entre las entrevistas a los dos docentes participantes, y el alumno, ya que proporcionan visiones desde diferentes ángulos, de igual manera se contrasta con la percepción del investigador la cual es producto de la observación realizada durante el periodo de recolección de datos y conocimiento del contexto institucional y de los participantes; el resto del proceso de triangulación se encuentra en la sección de apéndices (Ver apéndice G).

**4.3.3. Contraste con la teoría.** Para consolidar la validez y confiabilidad del estudio se realizó además el contraste con la literatura revisada, la cual se explicita en el capítulo dos de la presente investigación; el objetivo de esta sección es mostrar las coincidencias más importantes que se lograron obtener con el análisis de los datos, así como algunas sutilezas y divergencias también en cuanto al marco conceptual ofrecido. Los aspectos más relevantes se presentan en las siguientes líneas.



La categoría 1 denominada *Beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo*, aborda la mejora de la comunicación, así como la motivación y la eficiencia en el trabajo académico; diversos autores como Yukul citado en Castro y otros (2007), Lussier y Achua (2002), Baena (2003), Molinar y Velázquez (2007) y, Alvarado, Prieto y Betancourt (2009); han otorgado un papel preponderante a las relaciones que se dan entre el líder y sus seguidores, al posicionarlas como relaciones recíprocas las cuales tienen objetivos compartidos. La convergencia en esta categoría estriba en que a partir de que el líder, en este caso el docente, tiene facultades para guiar a los alumnos, éstos perciben mejoras en cuanto a la interacción y el logro de objetivos de manera más eficaz.

La categoría 3 nombrada *Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce liderazgo dentro y fuera del aula*, coincide con lo que Moreno (2006) refiere respecto a la colaboración y colegialidad docentes, las cuales son vistas como una estrategia positiva, deseable e incluso imprescindible para conseguir mejores resultados en los centros educativos, al tiempo que rechaza el individualismo. Dentro de esta categoría se encuentran las subcategorías *trabajo colegiado* y *fortalecimiento de las relaciones personales*, las cuales dan cuenta del trabajo en conjunto que se puede realizar en la práctica profesional, en ella se espera que los docentes se observen unos a otros en la práctica, trabajan juntos en la planificación, evaluación e investigación de la enseñanza y el aprendizaje y comparten unos con otros sus conocimientos acerca de lo que es enseñar, el aprendizaje y el liderazgo. Day refiere que “Las culturas de colegialidad no

ahogan la individualidad de los maestros ni silencian su pasión continuada por ejercer su responsabilidad en sus clases (2007, p. 152)”, por tanto los beneficios se obtienen también de forma personal, como se observa en otras subcategorías.

La categoría 4 con el nombre de *Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo dentro y fuera del aula*, empata con lo que Molinar y Velázquez (2007) apuntan del líder, de éste se espera que sea: proactivo, es decir, que tengan la capacidad para actuar y tomar la iniciativa en determinada situación, en cierto sentido se infiere que sea responsable por sus acciones ante las circunstancias que se presente, y se encuentra en la subcategoría *contacto con los alumno*; se espera que sea también creador del futuro que estimule a las personas para que visualicen más allá del momento presente, y miren hacia el futuro, que se inspiren, lo cual se encuentra en la subcategoría *proporcionar aprendizaje para toda la vida*; se espera que sea además motivador de los demás, que mueva voluntades de las personas y las persuada de hacer lo que realmente se propongan e inspiren a los demás para el logro de las metas; está integrada en las subcategorías *gusto por la docencia* y *contacto con los alumnos*.

Además las autoras señalan que el líder debe ser desarrollador de relaciones humanas; que tenga la habilidad de comunicar y transmitir sus pensamientos, sus metas, conocimientos y experiencia, lo cual se encuentra en la subcategoría *contacto con los alumnos*, donde se engloban dichas características; por último las autoras señalan que también deberá ser congruente, confiable e íntegro; lo cual es fundamental

para la interacción y la relación con sus seguidores, y se encuentra integrado en esta misma categoría.

La categoría 5 nombrada *Aspectos de la institución que favorecen la existencia del liderazgo docente* converge con lo que Garbanzo y Orozco (2010) refieren acerca de la evolución que deben impulsar las instituciones para generar un liderazgo fresco y renovador; Bolívar (2010) por su parte aborda que dentro de las instituciones educativas, el eje central del liderazgo debe ser el aprendizaje del alumno como resultado último, lo que coincide con la subcategoría *compromiso educativo*, el autor refiere que la institución debe crear las condiciones necesarias para que el liderazgo suceda y se debe valer de los recursos de gestión, el trabajo docente en conjunto con otros docentes y el trabajo docente dentro del aula.

La categoría 7 con el nombre *Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo* evidencia lo contrario de las demás categorías, ya que pone de manifiesto los resultados que se perciben cuando no se tienen las habilidades para ser líder, y además no se tiene la capacidad para seguir un liderazgo positivo como modelo de conducta. En esta línea diversos autores (Baeza, 2003; Molinar y Velázquez, 2007; Castro, 2007) mencionan diversos tipos de liderazgo en los que destaca el liderazgo autocrático el cual es un estilo centrado en sí mismo, dominante, que dirige desde el centro; es un líder que envía las respuestas desde la cima, no consulta. Este líder define los roles y les dice a las personas qué hacer, cómo y cuándo. Como consecuencia del comportamiento, provoca en general la rebelión entre las personas, o si no, una

pasividad completa que se puede expresar en apatía y desmotivación. Las subcategorías *autoritarismo*, *egoísmo*, *fracciona el trabajo colegiado*, empatan con lo descrito por los autores.

Con la revisión antes señalada, se puede observar que algunas categorías que aparecen en la investigación de campo, no aparecen de manera explícita en la investigación documental, y que de las características encontradas en la investigación documental no todas aparecen en la investigación de campo, por lo que se puede pensar en la insipiencia del liderazgo encontrado en la investigación de campo; además, el contexto otorga mayor importancia a otras características a diferencia de las presentadas por los autores consultados.

#### **4.4. Análisis de datos.**

Esta sección del capítulo tiene como objetivo principal dar cuenta de la organización final de los datos obtenidos ya demostrada la confiabilidad y validez de los mismos a través de los procesos descritos anteriormente, se puede dar seguimiento al análisis.

Cuando se habla acerca de los beneficios que obtienen los alumnos con el liderazgo ejercido por los docentes dentro y fuera del aula, se encuentra éstos beneficios se pueden dividir en dos, en los que se perciben dentro del aula y los que se perciben fuera de ella. En los primeros es importante señalar que los docentes otorgan

importancia a lo que se está enseñando y su impacto en el futuro como lo refiere éste docente cuando menciona “[...] Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando [...]” (Ver Apéndice E, EG, 1.2), mientras que para el alumno lo más importante en ese momento es el resultado inmediato dentro del aula, como cumplir con alguna actividad, hacer más amena la clase o tener un ambiente de trabajo agradable como lo refiere el alumno participante al decir “En este caso lo siento más relajado, de mejor manera, que hagan este tipo de dinámicas... porque ayudan a que puedas participar y entender mejor los temas que te vienen enseñar...” (Ver Apéndice E, EM, 1.2).

En lo referente a la categoría 2, los beneficios que obtienen los alumnos fuera del aula, es notable la coincidencia que tienen los participantes en las subcategorías, pues coinciden en que existe un crecimiento que va más allá del ámbito académico, incluso es el alumno el que añade a dichos beneficios la subcategoría *Fortalecimiento de relaciones personales* donde señala la manera en la que han cambiado sus interacciones “[...] me ayuda a saber cómo desarrollarme también con algunos amigos. Lo que es este... pues mantenerme... o también como líder con ellos. Saber si tengo que organizar alguna salida y demás... pero sin perder también el respeto...” (Ver Apéndice E, EM, 2.4).

En cuanto a la tercera categoría que aborda los beneficios que obtienen los docentes cuando éstos ejercen su liderazgo, es importante señalar que quienes dan el

grueso de respuesta son precisamente los involucrados, y el alumno sólo señala evidencia del trabajo colegiado y la coordinación cuando ésta se tiene como se refleja en el siguiente fragmento “Lo que era mi maestra de Lectura y la maestra G. las dos lo que trataron más de coordinar fue lo que era la expresión más oral tanto escrita... ellas trataron de hacer todas sus clases de que tienen qué hacer un ensayo y el ensayo va a constar de investigación, de todos los pasos básicos... entonces... y una nos aplicaba el ensayo y la otra lo que hacía era complementar el ensayo [...] Lo complementaban una y otra con el mismo tema pero en diferentes clases...” (Ver Apéndice E, EM, 3.2).

El alumno evidencia la manera en la que él percibe que existe coordinación por parte de sus profesores, lo que es una consecuencia del trabajo colegiado, los docentes por su parte perciben más beneficios que tienen relación con las metas que se cumplen o los logros obtenidos, así como las iniciativas que en algunos momentos se quedan sólo en el salón de maestros; en esta categoría es de especial interés el *Fortalecimiento de las relaciones personales y el modelado de conducta entre los docentes* ya que refleja no sólo las consecuencias sino la importancia de mantener relaciones cercanas y positivas dentro del grupo de trabajo como lo refiere el siguiente fragmento “Sí... este... yo insisto, una persona que es líder, extrapola lo que es... entonces... algo que considero muy importante es aprender en cabeza ajena (*risas*)... entonces... cuando tú ves a una persona líder le puedes aprender de todos lados, desde el marco personal, académico, profesional, porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte...”

son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal...” (Ver Apéndice E, EG, 3.7).

El fortalecimiento de las relaciones de personales y de trabajo dentro del grupo de docentes genera una percepción de fortaleza hacia los alumnos, tomando en consideración que para que el alumno lo perciba, en ese caso, tiene que demostrarse en el trabajo que se realiza dentro del aula, y en lo referente a los trabajos escolares. Ya que como se mencionó en la categoría 1, el alumno percibe más fácilmente los beneficios a corto plazo y dentro de un marco específico.

En la categoría 4, Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo, el alumno refiere aquellos que tienen que ver con su interacción diaria, ya sea dentro o fuera del aula, mientras que el docente habla además de los aspectos que tienen que ver con su personalidad y su propia concepción de la actividad docente; de la misma manera aborda lo que no es inmediato, visualizando más las consecuencias de la falta de congruencia por ejemplo en el contacto con los alumnos “Uno mismo asiste también a esos lugares verdad... y te los encuentras, te los encuentras en tal tienda, porque ahí trabajan, porque por ahí viven, porque... y yo creo que la charla verdad... y ‘¿cómo estás?, ¿qué has hecho?, ¿a qué te dedicas?’ verdad...te ven los muchachos de una forma... pero debes de... no de quitarte tu... tu ¿cómo?... tu vestimenta de maestro... ¿sí? porque los muchachos entonces dirían ‘¡ah caray!, adentro nos pide responsabilidad, y aquí afuera lo veo diferente’ verdad...” (Ver Apéndice E, EC, 4.4).

En cambio en esta misma subcategoría el alumno percibe el contacto momentáneo y las ventajas que le brinda el tener contacto con su profesor, asimismo reconoce dichas características como parte de dicho contacto "...si tienes algún problema familiar o alguna circunstancia decir... sabe qué profe hoy no me siento con ánimos y esta vez sí el trabajo podría no entregarlo como debería, podría tal vez entregárselo menor a las perspectivas que él tiene. Pero, lo entiende y por una vez te lo puede pasar, tanto puede por ejemplo en algunos otros casos darte más tiempo para poder entregar el trabajo como debería..." (Ver Apéndice E, EM, 4.4); dicho contacto es importante para las relaciones que se puedan establecer, sin embargo el alumno en su discurso lo identifica como un elemento de carácter temporal que establece y refleja en el aula.

En cuanto a la categoría 5, Aspectos de la institución que favorecen la existencia del liderazgo docente, la coincidencia entre los participantes fue en dos de las seis subcategorías, las cuales fueron *Docentes competentes*, que se refiere a la preparación de los docentes para el ejercicio de la práctica en el aula y a la experiencia en la educación que tienen " Tiene que tener profesores capacitados que sepan muy bien sobre el tema... desarrollarse con alumnos, tener la experiencia... eso sería básicamente lo que tendría una escuela..." (Ver Apéndice E, EM, 5.1), "Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?" (Ver Apéndice E, EC, 5.1); *Compromiso educativo* que tiene la institución para con



los alumnos "...poner ante todo, pues sería el alumno primero... porque es el que viene a estudiar en este caso a prepararse." (Ver Apéndice E, EM, 5. 2), "es una institución que debe de estar altamente comprometida con lo que está haciendo, en este caso es el nivel educativo." (Ver Apéndice E, EG, 5.2).

Por otra parte de las 4 subcategorías restantes, 2 tienen que ver directamente con la percepción que tiene el docente del lugar que ocupa en la institución y el lugar que se le hace saber con hechos ya sea en cuanto al apoyo en su persona o a su actividad profesional propiamente dicha como lo refiere el siguiente fragmento "[...] Darle su lugar ante los alumnos, no quiere decir que siempre tenga la razón el maestro verdad... pero darle su lugar... por parte de la institución, un respeto; ante los alumnos en este caso, pero no nada más ante los alumnos... ante la misma institución verdad..." (Ver Apéndice E, EC, 5.6). Situación que refleja la manera en la que el docente vive su pertenencia a la institución y lo que consideran importante para reforzar dicha pertenencia.

Una subcategoría más la refiere el alumno, y responde a las necesidades que él percibe como parte de su proceso de formación, *Evaluación docente* en las que destaca la importancia de sentirse escuchado y parte de las decisiones que toma la institución en relación a la calidad educativa que ofrece, como lo refiere en el siguiente fragmento "En esta escuela por ejemplo lo que fue el año pasado, nos pasaron unas hojas... de preguntas, ¿cómo era que se desarrollaba el profe? si entendías sus clases, ¿qué podía

mejorar?, o qué no podía hacer... Esa opción me gusta... porque tienes la propuesta abierta de que mejoren los profesores” (Ver Apéndice E, EM, 5.4).

Y dentro de esta misma categoría, aparece como subcategoría la *Gestión educativa*, que aunque es coincidente entre los participantes, se aborda desde puntos de vista diferentes, el alumno lo refiere en el sentido de las reglas puestas por las autoridades escolares “El tener pues obviamente su reglamento como cualquier otra, y exigir tanto una respuesta como del alumno a que dé mayores propuestas...” (Ver Apéndice E, EM, 5.3) y el docente lo refiere como la capacidad que tiene la institución y sus autoridades de brindar los recursos necesarios para la labor docente, así como las gestiones que se hacen mediante la comunicación entre autoridades y profesores “[...] El hecho de tenerles material, aulas adecuadas. Este... intentando satisfacer las necesidades que el maestro requiere para la práctica educativa... que tengas una buena aula ventilada, iluminada, este... que tenga los recursos necesarios, tecnológicos porque también estamos ahorita en un nivel altamente competitivo [...] considero que se tiene un muy buen Coordinador, el Coordinador es casi, casi la base porque establece una buena comunicación con el docente...” (Ver Apéndice E, EG, 5.3).

En las categorías 6 y 7, que abordan la percepción de los obstáculos institucionales para el ejercicio del liderazgo docente y los efectos del liderazgo negativo, respectivamente; el alumno participante no generó alguna respuesta que se pudiera, a juicio de la investigadora, incluir en esta categoría. Las respuestas fueron dadas por los docentes, situación que se produce de manera lógica y esperada pues es

en ellos en los que se vierten tanto las responsabilidades como el entorpecimiento en el ejercicio de su liderazgo, de las observaciones hechas por los docentes una de las más significativas para este estudio está en el siguiente fragmento “Y como aquí no hay una muy buena gestión administrativa... el docente pasa a ser... creo que pasa a ser como niño, a verse así en el área administrativa... entonces, hay un gran tope. Porque también los chicos perciben este mensaje...” (Ver Apéndice E, EG, 6.3).

Dicha reflexión por parte del docente, expresa el estado del liderazgo dentro de la institución en la que se realizó la investigación. Muestra la insipiente del mismo y la falta de una cultura escolar integral que permita el desarrollo del docente en su máxima expresión. De igual manera da cuenta del esfuerzo que realizan los profesores líderes y del trabajo independiente a las autoridades escolares que tienen que realizar para que existan evidencias de liderazgo, no sólo percibidas por los profesores, sino por los alumnos.

En cuanto al siguiente fragmento “Yo creo que el liderazgo autoritario verdad... no tiene mucho... para mí no... verdad... Si quieres que te cumplan por cumplirte a lo mejor sí... En ese caso a lo mejor sí tiene mucha efectividad... Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no... En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente...” (Ver Apéndice E, EC, 7.2) deja de nuevo la evidencia en términos de la percepción que el docente líder tiene de su labor, la cual para él va más allá de la interacción en el aula y del cumplimiento académico como tal.

El efecto del liderazgo negativo en términos de los docentes está en lo momentáneo de su efectividad y las consecuencias que estriban en la interacción entre los docentes, la fracción del trabajo colegiado, la generación de desinterés y el sentimiento de frustración del docente ante su propia labor, el siguiente fragmento “Estamos hablando que hay mucha materia prima muy buena, sin embargo yo creo que también esto va viciando a los maestros, y a la hora de poner tope... este... llega a veces el momento que cansa... cansa y pues se dedican solamente a hacer su trabajo...” (Ver Apéndice E, EG, 7.6); mientras más obstáculos se perciban dentro de la institución para el ejercicio del liderazgo y para la propia labor docente, será más fácil que éste abandone la tarea o la realice carente de sentido y sólo por cubrir el requisito.

De los resultados arrojados por el estudio, se puede percibir la particularidad de la institución en la que se realizó la investigación, sin embargo también es posible diferenciar los aspectos que están ligados a cuestiones más generales como el aspecto teórico. Los datos obtenidos, así como las categorías provenientes de dichos datos, dan respuesta a las preguntas planteadas al inicio del estudio y generan nuevos cuestionamientos, los cuales serán abordados a profundidad en el siguiente capítulo.

## 5. Conclusiones

En el presente capítulo se muestran las conclusiones del estudio, cuyo objetivo central es identificar los beneficios que se obtienen del ejercicio del liderazgo entre profesores. En él se presentan a manera de integración los hallazgos encontrados durante el análisis de los datos. Está dividido en dos apartados, el primero hace mención de los resultados más importantes derivados del estudio y las implicaciones que tienen dichos datos para la interpretación de la realidad de los participantes.

Asimismo se describe la manera en la que dichos datos proporcionan respuesta tanto a la pregunta general de investigación, como a las preguntas subordinadas; se presentan también los cuestionamientos que surgen de dichos datos que el presente estudio no fue capaz de responder y, se plantea el surgimiento de nuevas preguntas de investigación que pueden ser base para trabajos posteriores.

En el segundo apartado se emiten algunas recomendaciones para futuros estudios que aborden la misma línea indagatoria, dichas recomendaciones derivan de la experiencia obtenida en este proceso y pueden ser de utilidad para otros colegas que pretendan dar continuidad o establecer nuevos puntos de exploración, la finalidad de dichas recomendaciones es fortalecer los procesos de investigación y el óptimo desarrollo de los posteriores procesos de indagación.

## 5.1. Resumen de los hallazgos

El análisis de resultados descritos en el capítulo anterior es la base para dar respuesta a la pregunta de investigación que sustenta el estudio ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo docente entre los profesores?, si bien es una pregunta que puede tener una amplia gama de respuestas, lo que fundamentalmente se obtiene son las percepciones de dos de los actores más importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a decir, el docente y el alumno. Identificar cuáles son los aspectos más relevantes para ellos y desde la realidad que viven, es parte del objetivo principal que atañe al estudio.

Los beneficios percibidos por los participantes toman forma desde la parte académica y se trasladan también al aspecto personal, como reflejo del impacto que tienen los docentes dentro de la institución, tal como se encontró en la entrevista con el alumno “[...] me ayuda a saber cómo desarrollarme también con algunos amigos. Lo que es este... pues mantenerme... o también como líder con ellos. Saber si tengo que organizar alguna salida y demás... pero sin perder también el respeto...” (Ver Apéndice E, EM, 2.4).

En un inicio el beneficio se encuentra con los alumnos, quienes son su objetivo principal, y en segundo término sus colegas docente, tal como se refiere en la entrevista con el docente “...cuando tú ves a una persona líder le puedes aprender de todos lados, desde el marco personal, académico, profesional, porque siempre tienen

algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal..." (Ver Apéndice E, EG, 3.7).

Uno de los aspectos interesantes es que son los propios participantes quienes establecen la jerarquía, a razón de mencionar como elemento fundamental al alumno, como principal acreedor de los beneficios que proporciona el liderazgo docente, lo que se ve reflejado en el número de respuestas que dan los entrevistados.

Desde el punto de vista de la investigadora, lo anterior se explica en relación a la manera en la que el docente cumple con su labor profesional y sobretodo la forma en la que su liderazgo facilita el trabajo de los demás profesores, así como hace una mancuerna y sinergia de tal forma que también los puede llegar a impactar en su vida personal. Por ello el liderazgo se percibe desde el ámbito formal e impacta en otras esferas del alumno, sin embargo no se muestran indicios de la percepción de liderazgo exclusivamente fuera del aula, lo que destaca la el rol docente y la trascendencia que éste tiene en la percepción del alumno.

La importancia del liderazgo forma, entonces se verifica en las relaciones generadas entre las categorías resultantes del análisis de los datos. Entre los alumnos y docentes, la *efectividad y eficiencia en el trabajo* es una de las relaciones que se presenta con más fuerza, ya que también se añade el *trabajo colegiado* debido a que éste último también se puede presentar como una evidencia de liderazgo siempre y

cuando se perciba como un aspecto positivo y que origina cambios en la práctica del aula.

Aunado a estas relaciones, se encuentra que la comunicación con el alumno es una pieza clave como parte de los beneficios que éste obtiene a partir del ejercicio del liderazgo docente, tanto en el ámbito académico como en el no académico, pues así como mejora la interacción dentro del aula, que está directamente relacionada con aspectos didácticos, también favorece la confianza y la comunicación en espacios fuera de ella, lo que genera que exista mayor conocimiento de aspectos personales que estriban en una relación más cercana, sin que ésta traspase los límites éticos y profesionales del ejercicio de la docencia, tal como se encontró en la entrevista con el docente “Yo soy muy preguntón con ellos de ¿qué hacen? ¿Qué van a hacer? Y me entero que... situaciones familiares... situaciones laborales... situaciones en que se desempeñan ellos verdad... y les alcanzo a dar una... de lo que yo... de mi experiencia verdad... de lo que yo sé [...] (Apéndice E, EC, 2.3)”.

Dicho conocimiento en la esfera personal, es tomado por parte del alumno como un aspecto extra que encuentra en una asignatura y puede generar mayor interés o motivación hacia la misma, como lo refiere el alumno en el siguiente fragmento “...si tienes algún problema familiar o alguna circunstancia decir... sabe qué profe hoy no me siento con ánimos y esta vez sí el trabajo podría no entregarlo como debería, podría tal vez entregárselo menor a las perspectivas que él tiene. Pero, lo entiende y por una vez te lo puede pasar, tanto puede por ejemplo en algunos otros casos darte



más tiempo para poder entregar el trabajo como debería...” (Ver Apéndice E, EM, 4.4).

La comunicación, en cuanto a contenido y habilidad es factor clave también en los beneficios que percibe el alumno fuera del espacio académico, pues declara evidencia en el fortalecimiento de sus relaciones personales, así como crecimiento personal, referido a la integración de nuevas habilidades para fortalecimiento de su desarrollo.

Por tanto el beneficio obtenido por los alumnos en el aspecto académico está en el fortalecimiento de habilidades académicas y el seguimiento de una figura positiva de autoridad, mientras que en el aspecto no académico se encuentra el fortalecimiento de la comunicación e interacción con sus pares y con el docente mismo. Lo que coloca al docente como una figura importante en el desarrollo personal del alumno, ya que obtiene de él aprendizajes que puede usar y trasladar para el resto de su vida, o a corto plazo en el continuo de su cotidianidad.

En lo que se refiere a la percepción de los profesores, sucede el mismo matiz que el que refieren los alumnos, pues toman en consideración como primer aspecto el laboral o del ejercicio de su labor, y en segundo plano los beneficios en las interacciones no académicas entre los profesores, declarando que un aspecto relevante en este sentido son pocos los momentos en los que interaccionan de manera no académica. Así pues, los beneficios que se obtienen giran en torno a que facilita la

labor docente, tanto con el alumnado, para mantener un ritmo de trabajo eficiente, y en el trabajo docente, en las reuniones de academia, por ejemplo.

En cuanto a la pregunta subordinada ¿Hay evidencias de liderazgo docente en las escuelas?, se puede obtener que en la institución donde se realizó el estudio, la evidencia percibida por el alumno en primera instancia es en el aula, en relación a la manera de interaccionar del docente con los alumnos y en segundo término al trabajo colaborativo que tienen los docentes y que se manifiesta en la transversalidad explícita de los contenidos que se imparten como parte de la currícula escolar.

Otro aspecto que evidencia el liderazgo docente es la existencia y efectividad del trabajo colegiado docente, pues además de ser parte de lo que se mencionaba anteriormente, también es una muestra de los logros que se obtienen cuando se trabaja de esta forma. El trabajo colegiado, la interacción entre docentes y autoridades, así como la proactividad de los docentes, forman las evidencias del ejercicio del liderazgo dentro de la institución estudiada. Esto se confirma a raíz de la mención por parte de los docentes de los efectos que tiene el ejercicio del liderazgo negativo.

Situación que también coincide con lo referido por Hargreaves y Fink (2008), Longworth (2005), Alvarado y otros (2009), Camacho (2001), Molinar y Velázquez (2007) y Bolívar (2010); quienes convergen en la idea de que el líder, o quien ejerce el liderazgo motiva o incita a los demás a participar para generar un cambio, para echar a

andar una iniciativa o para mantener cierto tipo de procesos que generan o dan estabilidad a la institución.

Dicha situación no estaba prevista en la parte inicial del estudio, ya que si bien el objetivo es identificar los beneficios que se obtienen cuando se ejerce liderazgo entre profesores, no se consideró que los participantes mencionaran los efectos que tiene la existencia de líderes negativos o nocivos dentro de la misma institución; así pues se confirma que cuando se destaca la presencia de líderes negativos se percibe en la institución, autoritarismo, egoísmo, fracción del trabajo colegiado, frustración y resignación entre el profesorado, entre otras.

Es de especial interés el surgimiento también, de las aportaciones de los docentes, particularmente en estos dos aspectos, en términos de los obstáculos institucionales a los que se enfrentan los profesores para el ejercicio de su liderazgo; dicha situación de igual manera que la mencionada anteriormente, tampoco estaba prevista al inicio de la investigación y constituye un aspecto destacado a tomar en consideración, pues sí constituyen la contraparte expresada en la categoría opuesta. Sin embargo, aunque pudiera parecer obvio, fue necesario para los participantes mencionarlo explícitamente, situación que puede interpretarse como una proyección de la realidad que actualmente viven dichos docentes.

La importancia de éste tipo de hallazgos en el campo de la investigación del liderazgo docente, estriba en que abre el panorama de la investigación no sólo a

desarrollar líderes docentes o en las facultades o cualidades que éstos tienen, sino en estudiar posibles soluciones a las problemáticas que se pueden presentar, pues se refiere a una dificultad de contexto y cuyas implicaciones tienen alcance en toda la comunicad educativa.

En cuanto a identificar ¿Qué tipo de cultura escolar promueve el desarrollo de profesores líderes? sí hubo participación del alumno en la construcción de la categoría que da respuesta a tal cuestionamiento, sin embargo la participación fue mínima, situación que se puede interpretar como parte de una percepción un tanto más referente al entorno inmediato, debido a que el alumno dio respuestas que tienen que ver con su apreciación y el contexto centrado en el aula o en un círculo cercano a él fuera de ella.

Dentro del aspecto de la cultura escolar que promueve y facilita el ejercicio de liderazgo docente, destacan el compromiso educativo de la institución y el sentido de pertenencia docente como elementos centrales en el discurso, situación que converge con lo que refiere Day (2007) al respecto, cuando establece que las culturas inspiradas en la colegialidad basan su éxito en la comprensión emocional de cada uno de sus miembros, de sus propias motivaciones, fines, compromisos e identidades, y de la de sus colegas, por lo que se entabla colegialidad cuando se habla acerca de la práctica profesional, se observan unos a otros en la práctica, trabajan juntos en la planificación, evaluación e investigación de la enseñanza y el aprendizaje y comparten unos con otros sus conocimientos acerca de lo que es enseñar, el aprendizaje y el liderazgo; es

decir, que mientras el estilo de individualidad se respeta, crece en sentido de pertenencia y el compromiso con el equipo.

En el compromiso educativo se toma en consideración la importancia que tiene el alumno como objetivo institucional y en la pertenencia docente, las acciones que le permitan al docente sentirse parte fundamental de la escuela donde labora; situación que a decir de los participantes docentes se refleja en el rendimiento del docente y en la percepción del respeto que tiene la profesión, las autoridades de la institución y el alumnado.

Tales situaciones abren la pauta para nuevos cuestionamientos en torno al ejercicio del liderazgo docente; se apuntala indagar acerca de la percepción de los beneficios que se obtienen por los mismos docentes que ejercen su liderazgo en el área no académica y en el área académica, así como la identidad del docente líder en la institución y el sentido de pertenencia hacia ella o la profesión misma. Una de las problemáticas que se podrían responder es ¿Qué beneficios perciben los docentes de su relación con docentes que ejercen el liderazgo fuera del aula? o ¿Cómo influye el sentido de pertenencia en los docentes que ejercen su liderazgo dentro y fuera del aula?

De igual manera se abre un camino para indagar con mayor profundidad las situaciones que pueden coadyuvar a la apertura de la institución para generar docentes líderes en sus filas y la influencia que tienen dichos docentes en el desarrollo personal

del alumnado, como parte de los aprendizajes que se obtienen de manera significativa y para toda la vida, tal como se mencionó en espacios anteriores; la pregunta que se plantea es ¿Cuáles aspectos de la institución educativa fortalecen el surgimiento de docentes que ejercen su liderazgo dentro y fuera del aula?

Los hallazgos vertidos en esta investigación, contribuyen a entender el fenómeno del ejercicio del liderazgo desde la perspectiva del propio docente, además muestran un panorama poco explorado como las dificultades a las que se enfrenta para tal ejercicio, además reafirma la importancia del rol formal que posee el docente y los alcances que puede tener cuando éste es empleado de manera eficiente y significativa para el alumno.

Para finalizar este apartado, es importante resaltar que un docente líder dentro de una institución generará cambios que trascienden las paredes de la misma, tanto en el alumnado como en la misma plantilla docente, por lo que es recomendable identificar el potencial de cada profesor, con la finalidad de que se puedan desarrollar en ellos habilidades que permitan explotar dicho potencial y convertirlo en recurso humano en pro del mejoramiento institucional y por ende de la educación.

## **5.2 Formulación de recomendaciones**

Las exploraciones posteriores al presente trabajo, a fin de obtener avances en el estudio del liderazgo docente, habrán de considerar las siguientes recomendaciones derivadas de la experiencia obtenida en este trabajo. Un aspecto a reflexionar en el planteamiento del estudio es que aún cuando el liderazgo sea ejercido por el docente ya sea dentro o fuera del aula, y éste sea el actor principal de dicha situación, es importante tomar en consideración el punto de vista de la institución o de las autoridades institucionales para tener una visión más amplia del contexto en el que el docente es líder, la opinión de las autoridades a partir de cómo es el docente que ejerce su liderazgo y cómo es percibido desde la institución como pieza para el logro de los objetivos educativos.

Tal aspecto no se tuvo en la presente investigación, y al dar cuenta de los resultados, y la reflexión de las percepciones de los involucrados, y tomando en consideración que arrojó aspectos que no estaban considerados al inicio del planteamiento del problema, el estudio pudo, de considerar la óptica de las autoridades, tener una perspectiva más amplia de la situación escolar presentada.

De igual manera se recomienda indagar acerca de los motivos para que se presente liderazgo negativo, ¿Qué motiva el ejercicio de liderazgo negativo dentro de una institución? ya que se pueden obtener respuestas valiosas no sólo para entender el fenómeno, sino para trabajar en posibles estrategias que permitan dar solución a las problemáticas originadas por dicho aspecto.

Otro aspecto a considerar para la investigación, en términos de logística es la planeación de las actividades de recolección de datos, conforme al calendario escolar de la institución, debido a que ciertas fechas y situaciones propias de la dinámica institucional pueden afectar el ritmo de trabajo del investigador, de igual manera tener en alta consideración el mismo factor para las labores de revisión de expertos, pruebas piloto y observaciones que se realicen durante el proceso. Debido a que gran parte de dichos factores representaron un obstáculo para la adecuada distribución del trabajo de campo en este estudio.

Para concluir el presente estudio, es importante señalar que si bien el liderazgo es ejercido por un individuo, tiene un impacto en toda la comunidad escolar, y en los círculos cercanos a los actores de la misma. El fortalecimiento de las habilidades para el ejercicio del liderazgo, y el desarrollo de otras que hagan explotar el máximo potencial del individuo, no sólo es responsabilidad del docente mismo, sino de todos los actores involucrados en el proceso educativo, si bien es cierto que el liderazgo es una característica personal, también lo es que las comunidades educativas que contribuyen al ejercicio del mismo a partir del clima organizacional que promueven. Por ende, promover una visión integral acerca del ejercicio del liderazgo docente, es de particular importancia no sólo para el desarrollo del docente como individuo, sino para la sustentabilidad de la calidad en la educación, y del liderazgo mismo.



## Referencias

- Alvarado, Y., Prieto, A., y Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en educación*. 9 (36) p.p. 1-18. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Baena, G. (2003). *Comunicación y liderazgo*. México: Publicaciones cultural.
- Berry, B., Daughtrey, A. y Wieder, A. (2010, January). Teacher leadership: Leading the Way to Effective Teacher and Learning. An interim report. Hillsborough, NC: Center for Teaching Quality. Disponible en:  
[http://teachersnetwork.org/effectiveteachers/images/CTQPolicyBriefOn\\_TEA\\_CHER\\_LEADERSHIP\\_021810.pdf](http://teachersnetwork.org/effectiveteachers/images/CTQPolicyBriefOn_TEA_CHER_LEADERSHIP_021810.pdf)
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista internacional de investigación en Educación*. 3 (5) p.p. 79-106. Bogotá, Colombia.
- Camacho, C. (2001). Rasgos frecuentes del liderazgo transformador en docentes de la unidad educativa Señor de la buena esperanza. Dependiente de las obras sociales granjas infantiles de Mérida. San Jacinto. Mérida-Venezuela. *Educere*. 5 (15). P.p. 284-291. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

- Campo, M. y Labarca, C. (2009). Representaciones sociales del rol orientador del docente en estudiantes de educación. *Revista de ciencias sociales (RCS)*. 15 (1) p.p. 160-174. Universidad de Zulia, Venezuela.
- Castro, A., Lupano, M., Bernatuil, D., y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*. 63 (232) p. p. 471-490.
- Day, C. (2007). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. 2ª edición. Madrid: Narcea.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*. 34 (1) p.p. 15-29. Universidad de Costa Rica.
- Guiner, A. y Obiols, M. (2011). c. *Tercer Congreso Internacional de Nuevas Tendencias en la Formación del Profesorado*. Barcelona, 5, 6 y 7 de Septiembre.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata, S. L.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ta edición). México: McGraw-Hill.

- Ibáñez, T. (2001) *Psicología social construccionista* (2da edición). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Longworth, N. (2005). *El aprendizaje a lo largo de la vida en la práctica. Transformar la educación en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação E Pesquisa*. 36 (3). pp.779 - 794, Sao Paulo, Brasil.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Núm. 63 mayo-agosto p.p. 127.137. Universidad EAN, Colombia.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thompson.
- Mayan, M. (2001) Una introducción a los métodos cualitativos. Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de <http://www.ualberta.ca/%7Eiiqm//pdfs/introduccion.pdf>
- Masip, M., Pinya, C., Teixidor, M., y Vilalta, D. (2011). Estrategias de formación pensadas para consolidar cambios en los centros educativos. *Tercer Congreso Internacional de Nuevas Tendencias en la Formación del Profesorado*. Barcelona, 5, 6 y 7 de Septiembre.

- McDonald, J. y Klein E. (2003). *Networking for Teacher Learning: Toward a Theory of Effective Design*.
- Molinar, M. y Velázquez, L. (2007). *Liderazgo en la labor docente*. 2ª edición. México: Trillas, ITESM Universidad Virtual.
- Moreno, T. (2006). La colaboración y la colegialidad docente en la universidad: del discurso a la realidad. *Perfiles educativos*. 28 (112) p.p. 98-130 Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Mullford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*. 10 (1). Universidad de Granada, España.
- Murillo, P. (2012). La socialización del profesorado principiante como elemento de mejora de las organizaciones educativas. *III Congreso Internacional sobre profesorado principiante e inserción profesional a la docencia*. Santiago de Chile, 1 de marzo.
- Prieto, A. y Zambrano, E. (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. *TELOS. Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 7 (1) p.p. 81-91. Maracaibo, Venezuela.
- Reforma Integral de la Educación Media Superior, RIEMS (2008). Secretaría de Educación Pública. En <http://www.reforma-iems.sems.gob.mx> consultado el 20 de febrero de 2012.

- Reguillo, R. (1998). De la pasión metodológica o de la (paradójica) posibilidad de la investigación. En Mejía, R. y Sandoval, A. (coords.). *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica.* (p.p. 19-38). México: ITESO.
- Ruiz, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa.* (2da edición) Bilbao: Universidad de Deusto.
- Selman, J. (2008). *Liderazgo.* Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Education.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos* (3ra edición). Madrid: Morata S. L.
- Trejo, A. (2011). Trayecto Formativo, una alternativa para la Formación Permanente de los Docentes en Servicio. *Tercer Congreso Internacional de Nuevas Tendencias en la Formación del Profesorado.* Barcelona, 5, 6 y 7 de Septiembre.
- Vaillant, D. (2011). La escuela latinoamericana en busca de líderes pedagógicos. *Educar.* 47 (2). P.p. 327-338.

## Apéndices

### Apéndice A. Fotografías de la institución estudiada.



## Apéndice B. Cartas de consentimiento de los participantes



### Carta de Consentimiento

Guadalajara Jalisco, Agosto de 2012.

Estimado docente y/o alumno:

Por medio de la presente se le solicita su cooperación para participar en un estudio de investigación. Soy estudiante de la Maestría en Educación con acentuación en procesos de Enseñanza-Aprendizaje del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

El instrumento de investigación es una entrevista, la misma será grabada con la única finalidad de no perder detalle de la información vertida en ella. El objetivo principal es tratar de establecer, ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo docente entre los profesores?

Tu participación será de gran ayuda a la realización de esta tesis. Puedes dejar preguntas sin responder o terminar la entrevista en cualquier momento. Las respuestas que proporcionen serán completamente confidenciales y anónimas, si es de tu interés un reporte completo del estudio te será entregado como participante.

Agradezco de antemano tu valiosa colaboración.

Entrevistadora:

\_\_\_\_\_  
Claudia Ivette Castellanos Martínez

\_\_\_\_\_  
  
Firma

Entrevistado (a):

Moisés Gerardo Najera J.  
Nombre del Docente y/o Alumno

\_\_\_\_\_  
  
Firma



## Carta de Consentimiento

Guadalajara Jalisco, Agosto de 2012.

Estimado docente y/o alumno:

Por medio de la presente se le solicita su cooperación para participar en un estudio de investigación. Soy estudiante de la Maestría en Educación con acentuación en procesos de Enseñanza-Aprendizaje del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

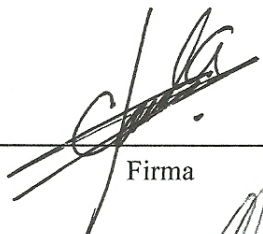
El instrumento de investigación es una entrevista, la misma será grabada con la única finalidad de no perder detalle de la información vertida en ella. El objetivo principal es tratar de establecer, ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo docente entre los profesores?

Tu participación será de gran ayuda a la realización de esta tesis. Puedes dejar preguntas sin responder o terminar la entrevista en cualquier momento. Las respuestas que proporciones serán completamente confidenciales y anónimas, si es de tu interés un reporte completo del estudio te será entregado como participante.

Agradezco de antemano tu valiosa colaboración.

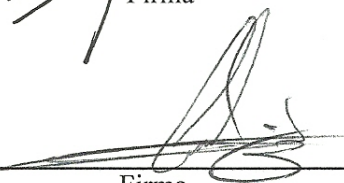
Entrevistadora:

Claudia Ivette Castellanos Martínez

  
Firma

Entrevistado (a):

César Augusto Martínez Torres  
Nombre del Docente y/o Alumno

  
Firma





## Carta de Consentimiento

Guadalajara Jalisco, Agosto de 2012.

Estimado docente y/o alumno:

Por medio de la presente se le solicita su cooperación para participar en un estudio de investigación. Soy estudiante de la Maestría en Educación con acentuación en procesos de Enseñanza-Aprendizaje del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.


El instrumento de investigación es una entrevista, la misma será grabada con la única finalidad de no perder detalle de la información vertida en ella. El objetivo principal es tratar de establecer, ¿Qué beneficios se pueden obtener al fomentar el liderazgo docente entre los profesores?

Tu participación será de gran ayuda a la realización de esta tesis. Puedes dejar preguntas sin responder o terminar la entrevista en cualquier momento. Las respuestas que proporcionas serán completamente confidenciales y anónimas, si es de tu interés un reporte completo del estudio te será entregado como participante.

Agradezco de antemano tu valiosa colaboración.


Entrevistadora:

\_\_\_\_\_  
Claudia Ivette Castellanos Martínez

  
\_\_\_\_\_  
Firma

Entrevistado (a):

Grace Guadalupe Aguilar E.  
Nombre del Docente y/o Alumno

  
\_\_\_\_\_  
Firma

## Apéndice C. Carta de consentimiento de la institución

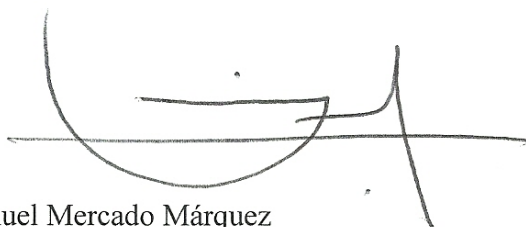
Carta de Consentimiento

Guadalajara, Jal. Agosto, del 2012

Me complace informarle que como representante del área académica de la Preparatoria Lope de Vega, le brindo la presente autorización a Claudia Ivette Castellanos Martínez, estudiante de la Maestría en Educación con acentuación en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Para el desarrollo de una investigación cualitativa acerca de la percepción que ellos tienen con respecto al liderazgo docente, que incluye la aplicación de entrevistas a docentes y alumnos seleccionados.

Nuestra participación será de gran ayuda en la realización de su trabajo de tesis, nos comprometemos a brindar todo nuestro apoyo, para que la actividad autorizada, la pueda realizar la investigadora antes mencionada, de una manera eficiente, en cumplimiento con la normatividad que le señale el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Sin otro particular, quedo de usted.



Mtro. José Manuel Mercado Márquez

Coordinador académico

Teléfono: 38 26 70 48

Correo: [coordinacion@prepalopedevega.com.mx](mailto:coordinacion@prepalopedevega.com.mx)

## Apéndice D. Muestra de transcripción de la entrevista a los participantes.

Entrevista a César

Duración: 31 minutos

Fecha: Jueves 23 de Agosto de 2012

Hora: 12: 40 hrs.

Lugar: Biblioteca de la institución.

Periodo escolar: 2012B inicio del semestre.

- Claudia Buen día César y gracias por tu tiempo... Me regalas tu nombre completo
- César César Augusto M. T. (Se protege la identidad del participante)
- Claudia Qué materias das César
- César Doy las materias Administrativas... Calidad y Sociales... que puede ser la materia de ética, taller de habilidades, etcétera...
- Claudia Y ¿cuál es tu carrera base?
- César Mi carrera es Administración de Empresas
- Claudia Ok, ¿cuánto tiempo tienes en la docencia?
- César 10 años
- Claudia ¿Cómo empezaste siendo docente?
- César ¿Cómo empecé? me invitaron a cubrir unas clases de un compañero, amigo que tuvo que... que... salir a una plaza en el Distrito Federal, referente a lo del docente y yo me quedé cubriendo sus materias... que eran las de historia... así empecé...
- Claudia Así empezaste... qué te gustó de la docencia...
- César Me gustó el ambiente... porque el trabajo... verdad... los compañeros, muchos de ellos los conozco de jóvenes... verdad... eso te fue jalando, el ambiente, además... el contacto con los muchachos ¿no? todos los semestres te encuentras algo diferente... se me hace hasta divertido...
- Claudia ¿Y aquí en la institución, tienes responsabilidades fuera de la docencia?
- César Fuera de la docencia, no...
- Claudia ¿Y en la otra escuela donde trabajas?
- César En la otra sí...
- Claudia ¿Qué haces?
- César Soy responsable de academia...
- Claudia Y... ¿qué hace el responsable de academia?
- César El responsable de academia tiene que primero convocar a reuniones verdad..., para integrar la academia, para hacer los trabajos de programación... actividades que se van a desarrollar por parte de los profesores... ya sean académicas o de otra índole verdad... salidas o visitas, conferencias que quieras traer... alguna semana de trabajo... (Ruido externo, en el patio de la escuela) Entonces eso lo revisamos, hacemos la planeación de la academia, lo presentamos y eso en lo académico... además tengo la obligación de solicitarles y pedirles su plan de trabajo, su informe de trabajos verdad... para después emitir... yo solicitar las constancias... al jefe de Departamento...
- Claudia ¿En qué prepa trabajas?
- César En la escuela preparatoria número 4
- Claudia De la U de G (Universidad de Guadalajara)

- César Así es...
- Claudia Y con tu experiencia, bueno con todo esto que conoces... ¿Para ti, qué es el liderazgo docente?
- César El liderazgo docente, yo pienso que hay de diversas... facetas ¿no? que tiene diversas facetas... hay maestros líderes que imponen por su autoritarismo y le cumple a los muchachos... no sé qué tanto aprendan verdad... eso es otra cuestión... pero hay varios tipos de liderazgo verdad... yo considero para mí, que el liderazgo docente debe ser aquel que puedas manejar y que sea una fluidez dentro de tu aula... que... que... que el ambiente dentro de tu aula sea fluido verdad... y se supone que eso va a propiciar que aprendan... que sea más fluido ese ambiente, que exista una relación de... estrech... no estrecha verdad... sino de confianza (énfasis en el tono de voz) entre el alumno y el docente... que sales de tu aula y aún así le puedes decir al muchacho: “Oye Juan, ¿me apoyas con esta actividad?... ¿me ayudas en esta...?” en algún proceso, cualquiera ¿no? desde el académico hasta... hasta... tráeme un libro que se me olvidó ¿no? y el muchacho te haga caso... te considere y no diga: “¡ah! que te voy a andar haciendo caso” ... yo creo que ahí se vería reflejado verdad... Dentro del aula por la institución, de repente el muchacho, pues acepta ese liderazgo... pero fuera del aula, no siempre lo acepta ¿no? Entonces yo creo que ahí se ve reflejado si “deveras” es un liderazgo eh...natural o es un liderazgo por cumplir...
- Claudia Ajá...
- César Que se da no... y puede ser válido, y los tiene calladitos como soldados verdad...
- Claudia De los aspectos que tú consideras... fundamentales para el liderazgo positivo como el que me acabas de mencionar... ¿Cuáles enumerarías que debe de tener un profesor independientemente de... si es autoritario o no... para que un profesor sea líder, debe tener tal cual característica?
- César Yo creo que primero... algunos verdad... no sé si todos... y en ese orden de importancia: la información...
- Claudia ok
- César Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?
- Claudia Ok...
- César Comunicación, comunicación en el sentido de... saber sus nombres... cuando un alumno le dices su nombre... dentro de un grupo... de 20, 30 o 40 personas... y eso es a los tres o cuatro días de tratarlo... cambia... cambia verdad... cambia la forma de dirigirse hacia ti de los alumnos verdad... considero que te siguen en ese... Entonces es comunicación, información, y congruencia también... Congruencia... Esto es... yo a los muchachos les... les... pido puntualidad, pues ser puntual. Si los regaño o les pongo alguna falta o algún castigo por la impuntualidad, pues yo no debo de mostrar impuntualidad (Ruido externo, ambulancia circulando), porque me va a decir “¿y su castigo?”... Debe haber esa flexibilidad no... si en algún momento yo llego tarde... pues voy a permitirle a alguien pasar, platicando... ¿a ver... por qué llegaste tarde? Y ya desde entonces empieza un diálogo con el muchacho...

- y lo ven de manera diferente... se pueden llegar a comprometer... “¡ah caray! con él llego temprano verdad... no me regaña pero... se preocupa”
- Claudia Ajá...
- César Entonces yo creo que... la congruencia verdad... y... algún otro aspecto, no se me vienen a la mente ahorita...
- Claudia Pero bueno, o sea, básicamente sería en esta parte del aula... y fuera del aula ¿cómo sería un docente líder?
- César Fuera del aula fíjate que... depende de su contexto verdad... ahí dentro de la preparatoria (4.UDG) como estamos ubicados dentro de una colonia verdad..., la mayoría de los jóvenes que están viven ahí, se desenvuelven ahí, van a la tienda, van a la farmacia, van a los centros comerciales de ahí... Uno mismo asiste también a esos lugares verdad... y te los encuentras, te los encuentras en tal tienda, porque ahí trabajan, porque por ahí viven, porque... y yo creo que la charla verdad... y ¿cómo estás?, ¿qué has hecho?, ¿a qué te dedicas? verdad... te ven los muchachos de una forma... pero debes de... no de quitarte tu... tu ¿cómo?... tu vestimenta de maestro... ¿sí? porque los muchachos entonces dirían “¡ah caray!, adentro nos pide responsabilidad, y aquí afuera lo veo diferente” verdad... “adentro va de traje y aquí viene de chancas”... que no está mal, pero ellos lo perciben de esa manera... entonces tú demuéstalo inclusive dentro del aula... verdad...  
Yo puedo decirles a los muchachos... a mí me gusta andar con mis bermudas... verdad... con... con sandalias, que te conozcan para que cuando te vean afuera no se sorprendan y digan “¡ah caray! usted siempre de traje y aquí viene todo mugroso...” verdad... (risas)  
Hacerles un conocimiento de quien eres tú... No platicarles tu vida, no caer en ese error verdad... “¡Ay! ya nos viene a contar su vida”
- Claudia Su historia...
- César Su historia sentimental inclusive... No... pero decirles quién eres tú, a qué te dedicas... cómo ves tu vida... qué piensas de ciertos temas de la vida, porque para ellos son importantes; de la religión, de la política, de la familia; tú como ves esos temas ¿no?... y ellos a lo mejor encuentran algo que les pueda servir, puede ser este... empático hacia ellos de esa manera ¿no?  
Yo creo que así sería ese liderazgo ¿no?, demostrarles cómo eres... y que también lo vives ahí afuera... no nada más en el aula.
- Claudia Y en esta institución César... ¿podrías mencionar algunas evidencias de liderazgo docente, dentro y fuera del aula?
- César Mira... este... ¿Te señalo personajes, personas?
- Claudia Más bien... la evidencia donde tú digas “¡ah! yo vi a tal maestro que sí me representa que está haciendo un trabajo de liderazgo con los chavos, o no” o sea, no hay aquí en Lope de Vega...
- César Yo creo que encuentro ejemplos verdad... no siempre se ven reflejados por la misma dinámica de la institución... tiene características distintas... verdad... no son tan naturales... por las reglas y procedimientos que se siguen verdad...  
Pero de repente, escuchando y platicando, encuentro que... los muchachos siguen a determinadas maestras verdad... por la forma en que les platican...

por la forma en que los tratan... entonces... a maestras ¡eh! mujeres... y algunos profesores por su conocimiento ¿sí? por su conocimiento y por su ... porque ponen sus reglas de manera clara y que siempre las cumplen. Eso sería lo que podría indicar ¿no?... no siempre se ve reflejado porque es poco el trabajo fuera del aula... si tú te fijas las actividades se dan en una semana al semestre, la semana cultural... Es cuando ves, cuál maestro convoca... le hacen caso verdad... o fuera de la institución verdad... es el maestro que... a él lo siguen verdad... platican con él, lo tratan bien... lo respetan. Yo creo que ahí sería los ejemplos de liderazgo, cuando hay respeto...

Claudia Aún fuera del aula...

César Sí... aún fuera del aula...

Claudia Y hablando de instituciones... de manera general ¿qué debe tener una institución para promover el liderazgo docente?

César La institución, yo creo que a lo mejor preparación, formación hacia el profesorado... Darle las herramientas, la capacitación... al profesorado. Y... otra el... respeto al mismo profesor. Darle su lugar ante los alumnos, no quiere decir que siempre tenga la razón el maestro verdad... pero darle su lugar... por parte de la institución, un respeto; ante los alumnos en este caso, pero no nada más ante los alumnos... ante la misma institución verdad...

Claudia ¿Cómo se evidenciaría ese respeto César? ¿Cómo tú dirías ah esa institución sí lo hace, porque hace esto?

César Eh... respetando primero reglas establecidas, a lo mejor... eh... otra escuchando y pidiendo el parecer de algunas decisiones que pudieran tomar verdad... que a lo mejor no es la última palabra la que pueda decir el profesor (risa) verdad... pero sí tomándolo en cuenta. Para hacerlo sentir perteneciente... verdad... hablando ahorita de perteneciente, cuando se forma un grupo y que trabaja bien, es porque los demás sienten pertenencia a él; entonces a lo mejor promoviendo esa pertenencia...

Claudia Del profesor hacia la institución...

César Hacia la institución verdad... y ¿qué estrategias? pues no sé... desde la... la seguridad laboral... ¿sí?, el apoyo prestado ante situaciones extra-académicas... verdad...

Una persona que cuando tiene un problema, que a lo mejor tiene, que a lo mejor no le incumbe o no se lo van a resolver ahí... pero lo apoyan y le echan la mano... ah es diferente no...

Claudia De ésta institución ¿qué características sí tiene, que pueden promover el liderazgo docente?

César ¿Qué características sí tiene, que pueden promover? (piensa unos segundos) Mmm... considero que... es un grupo reducido, es una planta pequeña y ahí se debería explotar verdad... eh, las atenciones que hay por parte de la coordinación hacia los maestros verdad... que hay una exigencia (gesticulación y sonrisa), pero de repente es considerado también en esa situación, y le da su lugar de decisión “no, no, tú decide, tú toma la última palabra, tú indícame (énfasis en el tono de voz) y se va a seguir esa indicación que me proporcionas verdad... y te voy a apoyar” Ahí yo creo que serían esas características que se pueden encontrar...

Claudia Que sí existen dentro de la institución... ¿cómo consideras que beneficia el

- liderazgo a los alumnos?
- César Yo creo que de entrada a hacerte caso... ponerte atención... eh, hacerles ver que lo que tú dices les va a ser útil; a lo mejor dicen “mira él representa algo positivo, yo lo veo como algo positivo, entonces lo que él me trae, lo que él me proporciona, lo que él me guía, debe de ser también algo positivo, lo puedo reflejar en algún momento”...
- Claudia Y en la interacción no académica... ¿qué beneficios tendrá un alumno a partir de tener contacto con un docente que sea líder?
- César ¿En qué beneficia al alumno, verdad?
- Claudia Ajá...
- César Yo considero la... desenvolvimiento social ¿no? a veces creemos que a los alumnos se les facilitan las cosas y no es cierto... simplemente por un trámite frente a alguna institución... lo desconocen... y si tú te interesas - “oye qué vas a hacer ¿qué pasó?” –no mire maestro es que fui a la Secretaría de Educación Pública, es que fui a... los Derechos Humanos, fui al IMSS y quise darme de alta... Porque a lo mejor algunos trabajan y lo tienen que hacer, si tú le puedes proporcionar esa información, le das una explicación: mira hazle así... lleva este papel, tienes que entregar esto, te van a pedir esto... El muchacho va a... “ah caray me ayudó” sobre todo si lo va... y le resulta pues a lo mejor yo creo que ahí se ve beneficiado ¿no? de darle lugar al maestro que lo está apoyando en algo que no tiene que hacerlo... que ni siquiera le corresponde. Yo creo que ahí... y me ha pasado en varios casos eh. Porque luego me los encuentro en otros lados y me han tratado bien (risas), entonces yo creo que sí. Yo soy muy preguntón con ellos de ¿qué hacen? ¿Qué van a hacer? y me entero que... situaciones familiares... situaciones laborales... situaciones en que se desempeñan ellos verdad... y les alcanzo a dar una... de lo que yo... de mi experiencia verdad... de lo que yo sé: mira esto pasó... en este trámite se realiza... te van a pedir esto... se solicita esto... dependiendo de la situación...
- Claudia Y ¿qué beneficios se puede tener en el trabajo docente cuando existen varios docentes líderes...?
- César Es más fácil, es más fácil para el resto, llegar a impartir tu materia y enrolarlos en el trabajo; llegas a tu salón y no hay resistencia, no hay resistencia por parte de los muchachos “nos va poner usted a trabajar... vamos a tener qué hacer esto...” Como que ya se acostumbran y dicen “ah caray, vamos a hacer esto” verdad... facilita tu trabajo, no se vuelve pesado...
- Claudia Con los alumnos...
- César Exactamente no se vuelve pesado... y... dentro de los profesores... a pesar de que no tengo mucho contacto porque entramos, salimos, entramos, salimos... te digo, es lo mismo, el ambiente no es tenso... que no hay mucho contacto, es la realidad.
- Claudia Y por ejemplo, tú que eres jefe de academia ¿cómo visualizas esa parte en cuanto a la organización... de los maestros que te toca evaluar o que te toca checar cómo ves el liderazgo cómo facilita o cómo dificulta el trabajo entre ellos?

- César Mira... las condiciones te las tengo que platicar verdad... son muy diversas... para a coordinar la academia, además de la anuencia de la presidenta del colegio que es la directora, en este caso, debes de cubrir ciertos requisitos, que es la categoría académica, no puedes ser de letra C, tienes que ser de letra A. Bueno, ese es un requisito y lo logras... Pero sabes que hay otros que tienen la misma o tienen un poquito más... verdad... Entonces esos profesores a lo mejor con mayor antigüedad, que se han quedado en el mismo nivel, han tenido resistencia... Pero dicen yo quería ser. Pero si no quieres echarte la chamba, ¿cómo quieres ser? verdad... Esto por un lado
- Y otra que son maestros de asignatura con una carga horaria mínima... Por decir una materia: oye yo nada más voy lunes, martes y miércoles, dos horas... y luego quieres que vaya el viernes y en la tarde (énfasis en el tono de voz)... a las 6... muchos no van... Y esa es la realidad
- Que es su obligación eh, es su obligación. Hay de obligaciones a obligaciones, unos de tiempo completo y otros de asignatura tienen distintas obligaciones... verdad... pero el asistir a reuniones de academia, todos tienen la obligación. De cualquier nivel o categoría. Eso de repente pasa ¿no?... Yo que he hecho, pues tatar de flexibilizarlo, decir “ah caray, no asististe el viernes en la tarde” pues me pongo en contacto cuando te veo. Vengo, y te platico y te pido, aunque no tuviera, mira... ¿cómo ves?, hacemos esto, y vamos a hacer esto, y te entrego. ¿Sí?, perfecto y fírmame.
- Pero aparte de que me firmas de que ya te entregué y que estás enterado, te apoyo y de esa forma trabajas de manera colegiada, aún cuando no sea en el mismo momento que los demás nos reunimos ... No tiene que ser el mismo lugar, tiempo y espacio verdad... o por correo. “Yo no puedo, pero estoy en contacto por correo, te envío mis datos, te envío mi informe” y luego yo te envío datos también verdad... De alguna manera no ser tan cuadrados en ese sentido, por las características que tiene en mi caso estar en esta academia... están... tenemos de todo chile, mole y pozole, verdad... abogados, economistas, sociólogos y filósofos verdad... y otros... administradores también...
- Claudia Finalmente tienen diversas actividades y prioridades...
- César Y diversos pensamientos... verdad... Entonces cuando se reúnen, “nombre” es una... (risas) todos piensan distinto.
- Claudia Entonces esa parte del trabajo colegiado, que haya interés, que haya motivación, que exista esa congruencia, sí facilita que exista ese apoyo...
- César Mira... es difícil motivarlos ¡eh! Eh, motivarlos, porque... no sé verdad (suspiro y sonrisa)... Si tú dices... ven. Y llegan y tienen café y galletas, es diferente... verdad... o una fruta verdad... Y que aparte les digas: es que esto y para que te motives u hagas tu trabajo, se te va a otorgar tu constancia... que posteriormente te va a servir, a lo mejor no inmediatamente, en algún momento... en algún concurso, en algún procedimiento, que te pidan papeles, ese papelito va a tener algún valor. Que se da constancia por trabajo colegiado, y al que no va pues no se le otorga...
- Claudia Ahora sí que es cuestión de premio o castigo...



- César Sí, sí... así funciona y esa es la realidad no... Emitimos por obligación cierto tipo de constancia, por trabajo colegiado, por planeación académica, por su programación por clase, y por otras actividades que puedas hacer... por una charla, por una proyección de película verdad, algo que realicen fuera de lo normal, se les da constancia...
- Claudia Y tú cómo consideras que se va gestionando esa parte del liderazgo en el docente, dentro y fuera del aula. ¿Qué características crees que favorezcan ya no tanto de la institución, sino en términos personales, para que un docente sea líder?
- César Yo creo que tiene que ver el carácter ¿no?... Debe ser un carácter moldeable, no cambiante, sino que te puedas adaptar. Que tengas esa faceta de seriedad, de rigidez, pero a la vez de justo, de alegría, no contar chistes, no en ese extremo, de que algunos maestros se la pasan contando chistes, eso no es verdad... ; pero sí de serle agradable al otro, a la persona, serle agradable no...  
Y para serle agradable, son diversas las facetas que puedes tomar... Hay alguien a quien tú le puedes ser agradable porque eres serio, mira él es serio y no se mete en problemas, no anda diciendo nada, y le es agradable. Otra, ah a él lo escuchas, con él platicas, le sonríes... serle agradable a las personas, con las que vas a interactuar, en diversas facetas.
- Claudia Ahí se gestiona...
- César Es el carácter de cada uno, hay quien no le gusta lidiar con las personas... de veras... hay quien no le gusta "arriarlas"... en algunas ocasiones se tienen que arriar no... digo, no peyorativamente, sino de jalarlos... Otros dicen yo que les voy a andar rogando verdad... no es que les ruegues, sino recordándoles... Y no hacerle tanto caso también a las respuestas negativas... nunca tomarlo de que "me está viendo a mí feo" Está viendo feo al trabajo porque no lo quiere hacer, esa es la realidad...
- Claudia Despersonalizarse de esas respuestas...
- César Sí, porque hay una de respuestas que dices... bueno...
- Claudia Pues muchas gracias César, no sé si crees que faltaría mencionar algo del liderazgo, un aspecto que no se abordara...
- César No, yo creo que lo platicamos a gusto verdad... saber que el liderazgo vuelve a ser mucho... depende mucho de los contextos... de las formas, de lo que pretendes con ese liderazgo verdad...
- Claudia De los objetivos...
- César De los objetivos (asintiendo) verdad... o lo que se quiere hacer consciente la persona y que por ella misma empiece a responder. Yo creo que el liderazgo autoritario verdad... no tiene mucho... para mí no... verdad... Si quieres que te cumplan por cumplirte a lo mejor sí... En ese caso a lo mejor sí tiene mucha efectividad...
- Claudia Sí, pues bajo ese esquema pudiera...
- César Por el momento, pero para posterior que le sirva para algo, como es nuestro caso verdad... A lo mejor en la empresa sí, me traes el reporte y me lo traes...  
Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no...  
En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente... qué va a pasar cuando ya no esté. ¿Va a responder? ahí es donde lo puedes medir realmente...

Claudia Es como cimentar esa parte para que él responda para toda la vida  
César Exactamente...  
Claudia Pues muchas gracias por tu tiempo, de verdad muchas gracias  
César De nada Claudia...

## Apéndice E. Categorías finales

Categoría 1. Beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo

	Subcategoría	Alumno	Docentes
1.1	Modelado de conducta	EM: Pues para mí sería... el marcar una persona guía... en este caso sería el maestro, el cual nos ayuda a entender los temas o saber mejor sobre el contexto que nos esté dando...	EG: El liderazgo es lograr que el alumno siga al maestro de una manera positiva, este... propositiva para el trabajar. ... el liderazgo es muy importante en esta carrera, porque sin el liderazgo no se puede hacer que la gente siga... y en esta carrera es fundamental hacer que el alumno te siga...que te siga el mismo ritmo... EC: Yo creo que de entrada a hacerte caso... ponerte atención... eh, hacerles ver que lo que tú dices les va a ser útil; a lo mejor dicen "mira él representa algo positivo, yo lo veo como algo positivo, entonces lo que él me trae, lo que él me proporciona, lo que él me guía, debe de ser también algo positivo, lo puedo reflejar en algún momento"...
1.2	Motivación al alumno	EM: En este caso lo siento más relajado, de mejor manera, que hagan este tipo de dinámicas... porque ayudan a que puedas participar y entender mejor los temas que te vienen enseñar...	EG: ...Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando...
1.3	Mejor Interacción académica	EM: Eh primero desarrollar ante todo lo que es la confianza, hay profesores que marcan muy bien esa confianza, pueden manejar su clase muy calmada, pueden estar platicando con nosotros y explicarnos el tema, eh pero como algunos dicen: una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa.	EG: Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando; por consiguiente eso los engancha al trabajo. Probablemente esas asignaturas no gusten pero el simple hecho de que el maestro me pide, este... ponga a reflexionar, concientice al alumno que esto es un paso importante, dé un gancho para trabajar.
1.4	Crecimiento académico	EM: ....tanto ya sé cómo si me faltó explicar bien una idea... eh... algún otro profesor que en algún examen "explica tu por qué de la respuesta" dices: ok, esto ya lo vi con este profesor, ya sé qué es lo que me falló; ya sé cómo expresar esa idea... ayuda muy bien en ese aspecto...	
1.4.1		EM: No puede mejorar el maestro sin que el alumno se lo diga y no	

		puede mejorar el alumno sin que el maestro se lo marque...	
1.5	Eficiencia y efectividad en el trabajo	EM: Lo que era mi profa de Lectura, ella venía incluso marcada en su agenda, todo lo que era los tiempos. Exposición de 10 min sobre el tema... anotaba la introducción... marcar trabajo, nos marcaba dos trabajos y 45 minutos, de ahí preguntas y dinámica... 20 minutos y así marcaba todas sus clases con el tiempo riguroso y exacto. A ella sí, nunca se le iba lo de tratar de improvisar...	EG: Es muy fácil percibir cuando uno entra a un grupo y acaba de salir un maestro líder, ¿Por qué? porque el grupo está contento o probablemente agotado de que estuvo trabajando, que estuvieron consumiendo el tiempo de manera efectiva...

Categoría 2. Beneficios obtenidos por los alumnos cuando se ejerce liderazgo fuera del aula

	Subcategorías	Alumno	Docentes
2.1	Crecimiento Personal	EM: En mi vida... he sabido desarrollarme con mayor facilidad en diferentes ámbitos... saber cómo exponerle tu punto de vista sin tener que tener esa... como... impedimento para poder hacer que te explique de otra forma o mejore esa manera de hacerlo.	EC: Yo considero la... desenvolvimiento social ¿no? A veces creemos que a los alumnos se les facilitan las cosas y no es cierto... simplemente por un trámite frente a alguna institución... lo desconocen... y si tú te interesas - “oye qué vas a hacer ¿qué pasó?” –no mire maestro es que fui a la Secretaría de Educación Pública, es que fui a... los Derechos Humanos, fui al IMSS y quise darme de alta... Porque a lo mejor algunos trabajan y lo tienen que hacer, si tú le puedes proporcionar esa información, le das una explicación: mira hazle así... lleva este papel, tienes que entregar esto, te van a pedir esto... El muchacho va a... “ah caray me ayudó” sobre todo si lo va... y le resulta pues a lo mejor yo creo que ahí se ve beneficiado ¿no? de darle lugar al maestro que lo está apoyando en algo que no tiene que hacerlo... que ni siquiera le corresponde.
2.2	Confianza en la interacción con el profesor	EM: Ajá... pero ante todo siempre tiene que estar la comunicación entre maestro y alumno... igual, si es fuera del salón, llevarla bien fuera del salón, no enfocarse ¡ay este maestro me aburre y no quiero hacer nada de él!. Porque pues en sí es lo que te va a enseñar, para algo vienes... ...porque me da la confianza de poder hacerle preguntas...	EC: ...que sea más fluido ese ambiente, que exista una relación de... estrech... no estrecha verdad... sino de confianza (énfasis en el tono de voz) entre el alumno y el docente... que sales de tu aula y aún así le puedes decir al muchacho: “Oye Juan, ¿me apoyas con esta actividad?... ¿me ayudas en esta...?” en algún proceso, cualquiera ¿no? desde el académico hasta... hasta... tráeme un libro que se me olvidó ¿no? y el muchacho te haga caso...
2.3	Conocer mejor al alumno	EM: Tanto como puede ser fuera del aula, de que puede estar platicando contigo, contarte alguna experiencia, preguntarte si algo te pasa, surgen mejor... lo conoces mejor.	EC: Yo soy muy preguntón con ellos de ¿qué hacen? ¿Qué van a hacer? Y me entero que... situaciones familiares... situaciones laborales... situaciones en que se desempeñan ellos verdad... y les alcanzo a dar una... de lo que yo... de mi experiencia verdad... de lo que yo sé: mira esto pasó... en este trámite se realiza... te van a pedir esto... se solicita esto... dependiendo de la situación...
2.4	Fortalecimiento de relaciones personales	EM: ...me ayuda a saber cómo desarrollarme también con algunos amigos. Lo que es este... pues	

		mantenerme... o también como líder con ellos. Saber si tengo que organizar alguna salida y demás... pero sin perder también el respeto...	
--	--	---	--

Categoría 3. Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce el liderazgo dentro y fuera del aula.

	Subcategorías	Alumno	Docentes
3.1	Iniciativa		EG: ...pues es aquel docente que realiza proyectos, que hace propuestas y todo va en función de la mejora de la calidad educativa. No se enfoca solamente a hacer su trabajo y ya, sino a hacer propuestas con el fin de un... un bien, ahora sí que un bien de una comunidad.
3.2	Trabajo colegiado	EM: Lo que era mi maestra de Lectura y la maestra G. las dos lo que trataron más de coordinar fue lo que era la expresión más oral tanto escrita... ellas trataron de hacer todas sus clases de que tienen que hacer un ensayo y el ensayo va a constar de investigación, de todos los pasos básicos... entonces... y una nos aplicaba el ensayo y la otra lo que hacía era complementar el ensayo, con alguna maestra lo coordinaron... entonces yo les voy a dar el siguiente tema. Lo complementaban una y otra con el mismo tema pero en diferentes clases...	EG:...con los mismos compañeros, cómo puede ayudar, y cómo se motiva para poder tener un buen ambiente de trabajo y poder este...ahora sí que hacer bien la chamba.
3.3	Logro del docente		EG: por ejemplo la salida al evento deportivo a la unidad, creo que fue uno de los mayores retos que se logró nuevamente realizar, no había salidas a... de la escuela... y menos de esa magnitud; estamos hablando que eran todos los alumnos, tuvo que haber una muy buena coordinación por parte del Arquitecto ( <i>coordinador académico de la institución</i> ), y por parte de los profesores porque también es una gran responsabilidad el llevar un grupo, estar fuera
3.4	Fortalecimiento de relaciones personales entre docentes. (relación con el crecimiento personal)		EG: ...porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal. Si tienes algún problema te acercas con esa persona, si le tienes confianza, ella te puede dar una ayuda,

			un aporte, en función de lo que conoce, lo que sabe, lo que ha vivido... este... eso te vislumbra una solución...
3.5	Efectividad y eficiencia en el trabajo		EG: Para empezar... la organización. Por decir en academia, cuando un docente es líder hace proposiciones para hacer eficiente el trabajo, no se divaga, no se hacen... ahora sí que... aportaciones efímeras, aportaciones que no valen la pena... este... son aportaciones concisas y el trabajo es efectivo, se optimizan los tiempos, se optimizan los recursos porque hay propuestas...
3.6	Apoyo en el trabajo		EG: ...y también esto se deja evidenciar sobre todo en este curso que estamos tomando (PROFORDEMS) estamos haciendo trabajo de equipo y luego, luego se deja ver qué elementos son los que están poniendo atención, que te explican, que te ayudan a comprender. Estamos hablando de los docentes que tienen el liderazgo, de ver al compañero que está perdido, o que yo le ayudo, a mí se me facilita, porque en algún momento yo estaré perdida probablemente y voy a necesitar de la ayuda. Es una ayuda en conjunto ...
3.7	Modelado de conducta entre docentes		EG: Sí... este... yo insisto, una persona que es líder, extrapola lo que es... entonces... algo que considero muy importante es aprender en cabeza ajena (risas)... entonces... cuando tú ves a una persona líder le puedes aprender de todos lados, desde el marco personal, académico, profesional, porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal...

Categoría 4. Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo

	Subcategorías	Alumno	Docentes
4.1	Gusto por la docencia		EC: Me gustó el ambiente... porque el trabajo... verdad... los compañeros, muchos de ellos los conozco de jóvenes... verdad... eso te fue jalando, el ambiente, además... el contacto con los muchachos ¿no? todos los semestres te encuentras algo diferente... se me hace hasta divertido...
4.2	Proporcionar Aprendizaje para toda la vida		EC: Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no... En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente... qué va a pasar cuando ya no esté. ¿Va a responder? ahí es donde lo puedes medir realmente...
4.3	Aspectos didácticos	EM: Ah, en primer lugar tendría que saber manejar muy bien el tema, el tener preparadas sus clases, el manejo de tiempo, también saber un poco de pedagogía para hacer más dinámica la clase o más interesante	EC: Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?
4.4	Contacto con los alumnos	EM: ...si tienes algún problema familiar o alguna circunstancia decir... sabe qué profè hoy no me siento con ánimos y esta vez sí el trabajo podría no entregarlo como debería, podría tal vez entregárselo menor a las perspectivas que él tiene. Pero, lo entiende y por una vez te lo puede pasar, tanto puede por ejemplo en algunos otros casos darte más tiempo para poder entregar el trabajo como debería...	EC: Uno mismo asiste también a esos lugares verdad... y te los encuentras, te los encuentras en tal tienda, porque ahí trabajan, porque por ahí viven, porque... y yo creo que la charla verdad... y ¿cómo estás?, ¿qué has hecho?, ¿a qué te dedicas? verdad... te ven los muchachos de una forma... pero debes de... no de quitarte tu... tu ¿cómo?... tu vestimenta de maestro... ¿sí? porque los muchachos entonces dirían “¡ah caray!, adentro nos pide responsabilidad, y aquí afuera lo veo diferente” verdad... [...] pero decirles quién eres tú, a qué te dedicas... cómo ves tu vida... qué piensas de ciertos temas de la vida, porque para ellos son importantes; de la religión, de la política, de la familia; tú como ves esos temas ¿no?...



Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente

	Subcategorías	Alumno	Docentes
5.1	Docentes competentes	EM: Tiene que tener profesores capacitados que sepan muy bien sobre el tema... desarrollarse con alumnos, tener la experiencia... eso sería básicamente lo que tendría una escuela...	EC: Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?
5.2	Compromiso educativo	EM: ...poner ante todo, pues sería el alumno primero... porque es el que viene a estudiar en este caso a prepararse.	EG: es una institución que debe de estar altamente comprometida con lo que está haciendo, en este caso es el nivel educativo.
5.3	Gestión educativa	EM: El tener pues obviamente su reglamento como cualquier otra, y exigir tanto una respuesta como del alumno a que dé mayores propuestas...	EG: Tiene que tener una gestión educativa excepcional, desde verlo todo en la perspectiva de que es lo bueno para los alumnos, y por consiguiente para los maestros [...] El hecho de tenerles material, aulas adecuadas. Este... intentando satisfacer las necesidades que el maestro requiere para la práctica educativa... que tengas una buena aula ventilada, iluminada, este... que tenga los recursos necesarios, tecnológicos porque también estamos ahorita en un nivel altamente competitivo [...] considero que se tiene un muy buen Coordinador, el Coordinador es casi, casi la base porque establece una buena comunicación con el docente...
5.4	Evaluación docente	EM: En esta escuela por ejemplo lo que fue el año pasado, nos pasaron unas hojas... de preguntas, ¿cómo era que se desarrollaba el profe? si entendías sus clases, ¿qué podía mejorar?, o qué no podía hacer... Esa opción me gusta... porque tienes la propuesta abierta de que mejoren los profesores	
5.5	Apoyo al docente		EG: llega uno al área de coordinación y como que hay más apoyo para el docente que para el alumno...entonces, eso sí motiva al maestro a decir bueno, mi trabajo se está reconociendo de alguna forma... EC: Darle las herramientas, la capacitación... al profesorado. ...las atenciones que hay por parte de la coordinación hacia los maestros verdad... que hay una exigencia (gesticulación y sonrisa), pero de repente es considerado también en

			<p>esa situación, y le da su lugar de decisión “no, no, tú decide, tú toma la última palabra, tú indícame (énfasis en el tono de voz) y se va a seguir esa indicación que me proporcionas verdad... y te voy a apoyar”</p>
5.6	Sentido de pertenencia docente		<p>EC: hacerlo sentir perteneciente... verdad... hablando ahorita de perteneciente, cuando se forma un grupo y que trabaja bien, es porque los demás sienten pertenencia a él; entonces a lo mejor promoviendo esa pertenencia [...] escuchando y pidiendo el parecer de algunas decisiones que pudieran tomar verdad... que a lo mejor no es la última palabra la que pueda decir el profesor (risa) verdad... pero sí tomándolo en cuenta [...]</p> <p>Darle su lugar ante los alumnos, no quiere decir que siempre tenga la razón el maestro verdad... pero darle su lugar... por parte de la institución, un respeto; ante los alumnos en este caso, pero no nada más ante los alumnos... ante la misma institución verdad...</p>

Categoría 6. Percepciones de los obstáculos institucionales para ejercer el liderazgo docente

	Subcategorías	Alumno	Docentes
6.1	Falta de apoyo a las decisiones docentes		EG: Este... ya sea por ejemplo, el caso de una maestra que el semestre pasado planeó una salida con un grupo; la salida ya estaba agendada desde principio de semestre, tenía un fin educativo ( <i>énfasis en el tono de voz</i> ), tenía... este... varias especificaciones, y a la hora de llevar ya la propuesta, al área administrativa, se le negó la salida
6.2	Falta de compromiso		EG: y también se deja ver que hay docentes que no hacen tareas, y que pues no hay interés, no hay propuestas... solamente hacen las cosas porque las tienen que hacer y esto también habla referente a lo que están obligados a hacer para percibir su salario.
6.3	Mala gestión educativa		EG: Y como aquí no hay una muy buena gestión administrativa... el docente pasa a ser... creo que pasa a ser como niño, a verse así en el área administrativa... entonces, hay un gran tope. Porque también los chicos perciben este mensaje...
6.4	Desinterés en la práctica docente		EG: Y... de ahí en fuera también ubico uno que otro que definitivamente hace como que trabajan como para que hagan como que le pagan...

Categoría 7. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo

	Subcategorías	Alumno	Docentes
7.1	Autoritarismo		EC: hay maestros líderes que imponen por su autoritarismo y le cumple a los muchachos... no sé qué tanto aprendan verdad... eso es otra cuestión... Que se da no... y puede ser válido, y los tiene calladitos como soldados verdad...
7.2	Aprendizaje momentáneo		EC: Yo creo que el liderazgo autoritario verdad... no tiene mucho... para mí no... verdad... Si quieres que te cumplan por cumplirte a lo mejor sí... En ese caso a lo mejor sí tiene mucha efectividad... Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no... En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente...
7.3	Fracciona el trabajo colegiado		EG: ...lejos de ser así como trabajo en equipo. Y sí fracciona la confianza, y fracciona el respeto vamos...
7.4	Egoísmo		EG: también existen los arroces negros y tristemente también existen líderes negativos, el liderazgo negativo se enfoca más que nada en la perspectiva de... ahora sí que vendría siendo... como el egoísmo. En yo sólo sé para mí, solamente para mí y dejo de lado a los demás
7.5	Acusaciones		EG: Sí, sí porque como están al pendiente (sonríe) de las cosas que suceden con otros docentes, este... estos son los que van directamente a administración a dar quejas o a hablar, y esto puede repercutir al final de manera ya administrativa
7.6	Frustración y Resignación por parte del profesorado		EG: Estamos hablando que hay mucha materia prima muy buena, sin embargo yo creo que también esto va viciando a los maestros, y a la hora de poner tope... este... llega a veces el momento que cansa... cansa y pues se dedican solamente a hacer su trabajo...

## Apéndice F. Revisión de los interesados o Member cheking

### Member Cheking del participante EC

Beneficios obtenidos por los alumnos cuando un docente ejerce su liderazgo			
	Subcategorías	Member Cheking	Profesores
2.1	Crecimiento Personal	Brindar apoyo →  ←Para la vida	EC: Yo considero la... desenvolvimiento social ¿no? A veces creemos que a los alumnos se les facilitan las cosas y no es cierto... simplemente por un trámite frente a alguna institución... lo desconocen... y si tú te interesas - “oye qué vas a hacer ¿qué pasó?” –no mire maestro es que fui a la Secretaría de Educación Pública, es que fui a... los Derechos Humanos, fui al IMSS y quise darme de alta... Porque a lo mejor algunos trabajan y lo tienen que hacer, si tú le puedes proporcionar esa información, le das una explicación: mira hazle así... lleva este papel, tienes que entregar esto, te van a pedir esto... El muchacho va a... “ah caray me ayudó” sobre todo si lo va... y le resulta pues a lo mejor yo creo que ahí se ve beneficiado ¿no? de darle lugar al maestro que lo está apoyando en algo que no tiene que hacerlo... que ni siquiera le corresponde.
2.2	Confianza en la interacción con el profesor	✓	EC: ...que sea más fluido ese ambiente, que exista una relación de... estrech... no estrecha verdad... sino de confianza (énfasis en el tono de voz) entre el alumno y el docente... que sales de tu aula y aún así le puedes decir al muchacho: “Oye Juan, ¿me apoyas con esta actividad?... ¿me ayudas en esta...?” en algún proceso, cualquiera ¿no? desde el académico hasta... hasta... tráeme un libro que se me olvidó ¿no? y el muchacho te haga caso...
1.1	Percepción de beneficios a futuro	←Figura a seguir	EC: Yo creo que de entrada a hacerte caso... ponerte atención... eh, hacerles ver que lo que tú dices les va a ser útil; a lo mejor dicen “mira él representa algo positivo, yo lo veo como algo positivo, entonces lo que él me trae, lo que él me proporciona, lo que él me guía, debe de ser también algo positivo, lo puedo reflejar en

			algún momento”...
1.4	Mayor Comunicación con el alumno	✓	EC: ...Comunicación, comunicación en el sentido de... saber sus nombres... cuando un alumno le dices su nombre... dentro de un grupo... de 20, 30 o 40 personas... y eso es a los tres o cuatro días de tratarlo... cambia... cambia verdad... cambia la forma de dirigirse hacia ti de los alumnos verdad... considero que te siguen en ese... Entonces es comunicación...
2.3	Conocer mejor al alumno	✓	EC: Yo soy muy preguntón con ellos de ¿qué hacen? ¿Qué van a hacer? Y me entero que... situaciones familiares... situaciones laborales... situaciones en que se desempeñan ellos verdad... y les alcanzo a dar una... de lo que yo... de mi experiencia verdad... de lo que yo sé: mira esto pasó... en este trámite se realiza... te van a pedir esto... se solicita esto... dependiendo de la situación...

Categoría 4. Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo			
	Subcategorías	Docentes	Member cheking
4.1	Gusto por la docencia	EC: Me gustó el ambiente... porque el trabajo... verdad... los compañeros, muchos de ellos los conozco de jóvenes... verdad... eso te fue jalando, el ambiente, además... el contacto con los muchachos ¿no? todos los semestres te encuentras algo diferente... se me hace hasta divertido...	← la actividad en general
4.2	Proporcionar Aprendizaje para toda la vida	EC: Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no... En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente... qué va a pasar cuando ya no esté. ¿Va a responder? ahí es donde lo puedes medir realmente...	✓
4.4	Aspectos didácticos	EC: Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?	✓
4.5	Contacto con los alumnos	EC: Uno mismo asiste también a esos lugares verdad... y te los encuentras, te	← parte de la representación social esperada

		los encuentras en tal tienda, porque ahí trabajan, porque por ahí viven, porque... y yo creo que la charla verdad... y ¿cómo estás?, ¿qué has hecho?, ¿a qué te dedicas? verdad... te ven los muchachos de una forma... pero debes de... no de quitarte tu... tu ¿cómo?... tu vestimenta de maestro... ¿sí? porque los muchachos entonces dirían “¡ah caray!, adentro nos pide responsabilidad, y aquí afuera lo veo diferente” verdad...	
4.6	Flexibilidad	EC: Debe ser un carácter moldeable, no cambiante, sino que te puedas adaptar.	✓
4.8	Honestidad	EC: ...pero decirles quién eres tú, a qué te dedicas... cómo ves tu vida... qué piensas de ciertos temas de la vida, porque para ellos son importantes; de la religión, de la política, de la familia; tú como ves esos temas ¿no?...	✓
4.9	Congruencia	EC: Congruencia... Esto es... yo a los muchachos les... les... pido puntualidad, pues ser puntual. Si los regaño o les pongo alguna falta o algún castigo por la impuntualidad, pues yo no debo de mostrar impuntualidad (Ruido externo, ambulancia circulando), porque me va a decir “¿y su castigo?”... Debe haber esa flexibilidad no... si en algún momento yo llego tarde... pues voy a permitirle a alguien pasar, platicando...	✓
Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente			
	Subcategorías	Member cheking	Docentes
5.1	Docentes competentes	✓	EC: Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?
5.13	Pertenencia docente	Parte del crecimiento institucional →	EC: hacerlo sentir perteneciente... verdad... hablando ahorita de perteneciente, cuando se forma un grupo y que trabaja bien, es porque los demás sienten pertenencia a él;

			entonces a lo mejor promoviendo esa pertenencia...
5.14	Apoyo al docente	✓	EC: Darle las herramientas, la capacitación... al profesorado. ...las atenciones que hay por parte de la coordinación hacia los maestros verdad... que hay una exigencia (gesticulación y sonrisa), pero de repente es considerado también en esa situación, y le da su lugar de decisión "no, no, tú decide, tú toma la última palabra, tú indícame (énfasis en el tono de voz) y se va a seguir esa indicación que me proporcionas verdad... y te voy a apoyar"
5.10	Poder de decisión docente	✓	EC: ...escuchando y pidiendo el parecer de algunas decisiones que pudieran tomar verdad... que a lo mejor no es la última palabra la que pueda decir el profesor (risa) verdad... pero sí tomándolo en cuenta.
5.7	Experiencia en educación	Hacer grupo fuerte →	EC: La institución, yo creo que a lo mejor preparación...
5.6	Respeto y claridad de reglas	✓	EC: Eh... respetando primero reglas establecidas, a lo mejor... eh...
5.11	Respeto al docente	✓	EC: Darle su lugar ante los alumnos, no quiere decir que siempre tenga la razón el maestro verdad... pero darle su lugar... por parte de la institución, un respeto; ante los alumnos en este caso, pero no nada más ante los alumnos... ante la misma institución verdad...
Categoría 7. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo			
	Subcategorías	Docentes	Alumnos
7.1	Autoritarismo	EC: hay maestros líderes que imponen por su autoritarismo y le cumple a los muchachos... no sé qué tanto aprendan verdad... eso es otra cuestión... Que se da no... y puede ser válido, y los tiene calladitos como soldados verdad...	✓
7.2	Aprendizaje momentáneo	EC: Yo creo que el liderazgo autoritario verdad... no tiene mucho... para mí no... verdad... Si quieres que te cumplan por cumplirte a lo mejor	✓



		<p>sí... En ese caso a lo mejor sí tiene mucha efectividad...</p> <p>Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no...</p> <p>En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente...</p>	
--	--	---	--

Member cheking participante EG

Beneficios obtenidos por los alumnos cuando un docente ejerce su liderazgo			
	Subcategorías	MEMBER CHEKING	Profesores
1.2	Mejor Interacción académica	✓	EG: Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando; por consiguiente eso los engancha al trabajo. Probablemente esas asignaturas no gusten pero el simple hecho de que el maestro me pide, este... ponga a reflexionar, concientice al alumno que esto es un paso importante, dé un gancho para trabajar.
1.5	Motivación al alumno	✓	EG: ...Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando...
1.7	Modelado de conducta	✓	EG: El liderazgo es lograr que el alumno siga al maestro de una manera positiva, este... propositiva para el trabajar. ... el liderazgo es muy importante en esta carrera, porque sin el liderazgo no se puede hacer que la gente siga... y en esta carrera es fundamental hacer que el alumno te siga...que te siga el mismo ritmo...
1.10	Evidencia de trabajo	✓	EG: Es muy fácil percibir cuando uno entra a un grupo y acaba de salir un maestro líder, ¿Por qué? porque el grupo está contento o probablemente agotado de que estuvo trabajando, que estuvieron consumiendo el tiempo de manera efectiva...
1.11	Responsabilidad del docente	✓	EG: ...porque es fuera de la escuela es más rico el trabajo pero es muchísima más grande la responsabilidad, ya sea que tienes que estar al pendiente de los chicos porque son ocurrentes, a pesar de que ya son grandes, de manera teórica (risa)... este... son muy ocurrentes. Entonces, un accidente, el maestro es el que tiene que tomar esa responsabilidad...

Categoría 3. Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce el liderazgo dentro y fuera del aula.			
	Subcategorías	Docentes	MEMBER CHEKING
3.1	Iniciativa	EG: ...pues es aquel docente que realiza proyectos, que hace propuestas y todo va en función de la mejora de la calidad educativa. No se enfoca solamente a hacer su trabajo y ya, sino a hacer propuestas con el fin de un... un bien, ahora sí que un bien de una comunidad.	✓
3.2	Trabajo colegiado	EG:...con los mismos compañeros, cómo puede ayudar, y cómo se motiva para poder tener un buen ambiente de trabajo y poder este...ahora sí que hacer bien la chamba.	✓
3.3	Logro del docente	EG: por ejemplo la salida al evento deportivo a la unidad, creo que fue uno de los mayores retos que se logró nuevamente realizar, no había salidas a... de la escuela... y menos de esa magnitud; estamos hablando que eran todos los alumnos, tuvo que haber una muy buena coordinación por parte del Arquitecto ( <i>coordinador académico de la institución</i> ), y por parte de los profesores porque también es una gran responsabilidad el llevar un grupo, estar fuera	✓
3.4	Fortalecimiento de relaciones personales entre docentes. (relación con el crecimiento personal)	EG: ...porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal. Si tienes algún problema te acercas con esa persona, si le tienes confianza, ella te puede dar una ayuda, un aporte, en función de lo que conoce, lo que sabe, lo que ha vivido... este... eso te vislumbra una solución...	✓
3.5	Efectividad y	EG: Para empezar... la	✓

	eficiencia en el trabajo	organización. Por decir en academia, cuando un docente es líder hace proposiciones para hacer eficiente el trabajo, no se divaga, no se hacen... ahora sí que... aportaciones efímeras, aportaciones que no valen la pena... este... son aportaciones concisas y el trabajo es efectivo, se optimizan los tiempos, se optimizan los recursos porque hay propuestas...	
3.6	Apoyo en el trabajo	EG: ...y también esto se deja evidenciar sobre todo en este curso que estamos tomando (PROFORDEMS) estamos haciendo trabajo de equipo y luego, luego se deja ver qué elementos son los que están poniendo atención, que te explican, que te ayudan a comprender. Estamos hablando de los docentes que tienen el liderazgo, de ver al compañero que está perdido, o que yo le ayudo, a mí se me facilita, porque en algún momento yo estaré perdida probablemente y voy a necesitar de la ayuda. Es una ayuda en conjunto ...	✓
3.7	Modelado de conducta entre docentes	EG: Sí... este... yo insisto, una persona que es líder, extrapola lo que es... entonces... algo que considero muy importante es aprender en cabeza ajena (risas)... entonces... cuando tú ves a una persona líder le puedes aprender de todos lados, desde el marco personal, académico, profesional, porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal...	✓
Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente			
	Subcategorías	MEMBER CHEKING	Docentes
5.2	Compromiso educativo	“Para logra una calidad y cumplir con los nuevos estándares que se	EG: es una institución que debe de estar altamente comprometida con

		están pidiendo”	lo que está haciendo, en este caso es el nivel educativo.
5.3	Gestión educativa	“Visión del líder”	EG: Tiene que tener una gestión educativa excepcional, desde verlo todo en la perspectiva de que es lo bueno para los alumnos, y por consiguiente para los maestros
5.4	Recursos educativos	✓	EG: El hecho de tenerles material, aulas adecuadas. Este... intentando satisfacer las necesidades que el maestro requiere para la práctica educativa... que tengas una buena aula ventilada, iluminada, este... que tenga los recursos necesarios, tecnológicos porque también estamos ahorita en un nivel altamente competitivo
5.5	Mediación	✓	EG: considero que se tiene un muy buen Coordinador, el Coordinador es casi, casi la base porque establece una buena comunicación con el docente...
5.12	Motivación docente	✓	EG: llega uno al área de coordinación y como que hay más apoyo para el docente que para el alumno... entonces, eso sí motiva al maestro a decir bueno, mi trabajo se está reconociendo de alguna forma...
Categoría 6. Percepciones de los obstáculos institucionales para ejercer el liderazgo docente			
	Subcategorías	Docentes	Alumnos
6.1	Falta de apoyo a las decisiones docentes	EG: Este... ya sea por ejemplo, el caso de una maestra que el semestre pasado planeó una salida con un grupo; la salida ya estaba agendada desde principio de semestre, tenía un fin educativo (énfasis en el tono de voz), tenía... este... varias especificaciones, y a la hora de llevar ya la propuesta, al área administrativa, se le negó la salida	✓
6.2	Falta de	EG: y también se deja ver que hay	✓

	compromiso	docentes que no hacen tareas, y que pues no hay interés, no hay propuestas... solamente hacen las cosas porque las tienen que hacer y esto también habla referente a lo que están obligados a hacer para percibir su salario.	
6.3	Mala gestión educativa	EG: Y como aquí no hay una muy buena gestión administrativa... el docente pasa a ser... creo que pasa a ser como niño, a verse así en el área administrativa... entonces, hay un gran tope. Porque también los chicos perciben este mensaje...	✓
6.4	Desinterés en la práctica docente	EG: Y... de ahí en fuera también ubico uno que otro que definitivamente hace como que trabajan como para que hagan como que le pagan...	✓
Categoría 7. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo			
	Subcategorías	Docentes	MEMBER CHEKING
7.3	Fracciona el trabajo colegiado	EG: ...lejos de ser así como trabajo en equipo. Y sí fracciona la confianza, y fracciona el respeto vamos...	✓
7.4	Egoísmo	EG: también existen los arroces negros y tristemente también existen líderes negativos, el liderazgo negativo se enfoca más que nada en la perspectiva de... ahora sí que vendría siendo... como el egoísmo. En yo sólo sé para mí, solamente para mí y dejo de lado a los demás	“El docente no es capaz de compartir estrategias pero tampoco es capaz de escucharlas. “
7.5	Acusaciones	EG: Sí, sí porque como están al pendiente (sonríe) de las cosas que suceden con otros docentes, este... estos son los que van directamente a administración a dar quejas o a hablar, y esto puede repercutir al final de manera ya administrativa	✓
7.6	Frustración y Resignación por parte del profesorado	EG: Estamos hablando que hay mucha materia prima muy buena, sin embargo yo creo que también esto va viciando a los maestros, y a la hora de poner tope... este... llega	✓

		a veces el momento que cansa... cansa y pues se dedican solamente a hacer su trabajo...	
--	--	---	--

Member cheking participante EM

Beneficios obtenidos por los alumnos cuando un docente ejerce su liderazgo			
	Subcategorías	Alumno	MEMBER CHEKING
2.1	Crecimiento Personal	EM: En mi vida... he sabido desarrollarme con mayor facilidad en diferentes ámbitos... saber cómo exponerle tu punto de vista sin tener que tener esa... como... impedimento para poder hacer que te explique de otra forma o mejore esa manera de hacerlo.	✓
2.2	Confianza en la interacción con el profesor	EM: Ajá... pero ante todo siempre tiene que estar la comunicación entre maestro y alumno... igual, si es fuera del salón, llevarla bien fuera del salón, no enfocarse ¡ay este maestro me aburre y no quiero hacer nada de él!. Porque pues en sí es lo que te va a enseñar, para algo vienes... ...porque me da la confianza de poder hacerle preguntas...	✓
1.2	Mejor Interacción académica	EM: Eh primero desarrollar ante todo lo que es la confianza, hay profesores que marcan muy bien esa confianza, pueden manejar su clase muy calmada, pueden estar platicando con nosotros y explicarnos el tema, eh pero como algunos dicen: una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa.	✓
1.3	Rendimiento académico	EM: ...entonces con ella me entendía muy bien y en sus clases igual trataba de desempeñarme lo mejor... como que me incitaba a seguir trabajando mejor... a rendir...	✓
1.5	Motivación al alumno	EM: En este caso lo siento más relajado, de mejor manera, que hagan este tipo de dinámicas... porque ayudan a que puedas participar y entender mejor los temas que te vienen enseñar...	✓
1.6	Crecimiento académico	EM: ....tanto ya sé cómo si me faltó explicar bien una idea... eh... algún otro profesor que en algún examen “explica tu por qué de la respuesta” dices: ok, esto ya lo vi con este profesor, ya sé qué es lo que me falló; ya sé cómo expresar esa idea... ayuda muy bien en ese	✓



		aspecto...	
2.3	Conocer mejor al alumno	EM: Tanto como puede ser fuera del aula, de que puede estar platicando contigo, contarte alguna experiencia, preguntarte si algo te pasa, surgen mejor... lo conoces mejor.	✓
1.7	Modelado de conducta	EM: Pues para mí sería... el marcar una persona guía... en este caso sería el maestro, el cual nos ayuda a entender los temas o saber mejor sobre el contexto que nos esté dando...	✓
1.8	Eficiencia y efectividad en el trabajo	EM: Lo que era mi profa de Lectura, ella venía incluso marcada en su agenda, todo lo que era los tiempos. Exposición de 10 min sobre el tema... anotaba la introducción... marcar trabajo, nos marcaba dos trabajos y 45 minutos, de ahí preguntas y dinámica... 20 minutos y así marcaba todas sus clases con el tiempo riguroso y exacto. A ella sí, nunca se le iba lo de tratar de improvisar...	✓
1.9	Retroalimentación en la interacción	EM: No puede mejorar el maestro sin que el alumno se lo diga y no puede mejorar el alumno sin que el maestro se lo marque...	✓
2.4	Fortalecimiento de relaciones personales	EM: ...me ayuda a saber cómo desarrollarme también con algunos amigos. Lo que es este... pues mantenerme... o también como líder con ellos. Saber si tengo que organizar alguna salida y demás... pero sin perder también el respeto...	✓
Categoría 3. Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce el liderazgo dentro y fuera del aula.			
	Subcategorías	MEMBER CHEKING	Alumnos
3.2	Trabajo colegiado	✓	EM: Lo que era mi maestra de Lectura y la maestra G. las dos lo que trataron más de coordinar fue lo que era la expresión más oral tanto escrita... ellas trataron de hacer todas sus clases de que tienen que hacer un ensayo y el ensayo va a constar de investigación, de todos los pasos básicos... entonces... y una nos aplicaba el

			ensayo y la otra lo que hacía era complementar el ensayo, con alguna maestra lo coordinaron... entonces yo les voy a dar el siguiente tema. Lo complementaban una y otra con el mismo tema pero en diferentes clases...
--	--	--	---

Categoría 4. Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo			
	Subcategorías	MEMBER CHEKING	Alumnos
4.3	Constancia	✓	EM: Uh... que en ningún momento... más bien todos los profes deberían de tener ese liderazgo docente porque en muchos aspectos te beneficia, y también si lo tiene no tratar de perderlo.
4.4	Aspectos didácticos	✓	EM: Ah, en primer lugar tendría que saber manejar muy bien el tema, el tener preparadas sus clases, el manejo de tiempo, también saber un poco de pedagogía para hacer más dinámica la clase o más interesante
4.5	Contacto con los alumnos	✓	EM: eh por ejemplo; hay una profesora que ya no me explica clase, ella es de Lectura, Expresión oral... con ella incluso platicaba por <i>facebook</i> de lo que es diferentes temas... entonces con ella me entendía muy bien...
4.7	Negociación	✓	EM: ...si tienes algún problema familiar o alguna circunstancia decir... sabe qué profe hoy no me siento con ánimos y esta vez sí el trabajo podría no entregarlo como debería, podría tal vez entregárselo menor a las perspectivas que él tiene. Pero, lo entiende y por una vez te lo puede pasar, tanto puede por ejemplo en algunos otros casos darte más tiempo para poder entregar el trabajo como debería...
4.10	Respeto al alumno	✓	EM: ...ante todo también tener como su parte de... cómo decirlo... como de respeto más que nada hacia el alumno para no perder ese control ante ellos...
Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente			
	Subcategorías	Alumnos	MEMBER CHEKING
5.1	Docentes competentes	EM: Tiene que tener profesores capacitados que sepan muy bien sobre el tema... desarrollarse con alumnos, tener la experiencia... eso sería básicamente lo que tendría una	✓

		escuela...	
5.7	Experiencia en educación	EM: Bueno, la escuela tiene que estar bien preparada...	✓
5.8	Prioridad al alumno	EM: ...poner ante todo, pues sería el alumno primero... porque es el que viene a estudiar en este caso a prepararse.	✓
5.9	Evaluación docente	EM: En esta escuela por ejemplo lo que fue el año pasado, nos pasaron unas hojas... de preguntas, ¿cómo era que se desarrollaba el profe? si entendías sus clases, ¿qué podía mejorar?, o qué no podía hacer... Esa opción me gusta... porque tienes la propuesta abierta de que mejoren los profesores	✓
5.6	Respeto y claridad de reglas	EM: El tener pues obviamente su reglamento como cualquier otra, y exigir tanto una respuesta como del alumno a que dé mayores propuestas...	✓

## Apéndice G. Triangulación de los datos

<b>Triangulación de datos: Categoría 1</b>	
Subcategorías	Categoría 1. Beneficios obtenidos por los alumnos dentro del aula cuando un docente ejerce su liderazgo
1.1 Modelado de conducta	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“Pues para mí sería... el marcar una persona guía... en este caso sería el maestro, el cual nos ayuda a entender los temas o saber mejor sobre el contexto que nos esté dando...” (EM, 1.1 Ver Apéndice E)</p> <p>“El liderazgo es lograr que el alumno siga al maestro de una manera positiva, este... propositiva para el trabajar.” (EG, 1.1 Ver Apéndice E)</p>
1.2 Motivación al alumno	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“En este caso lo siento más relajado, de mejor manera, que hagan este tipo de dinámicas... porque ayudan a que puedas participar y entender mejor los temas que te vienen enseñar...” (EM, 1.2 Ver Apéndice E)</p> <p>“Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando” (EG, 1.2 Ver Apéndice E)</p>
1.3. Mejor Interacción académica	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“Eh primero desarrollar ante todo lo que es la confianza, hay profesores que marcan muy bien esa confianza, pueden manejar su clase muy calmada, pueden estar platicando con nosotros y explicarnos el tema, eh pero como algunos dicen: una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa.” (EM, 1.3 Ver Anexo)</p> <p>“Dentro del aula es motivar a los chicos para empezar a que les guste o les agrade el estudio ya lejos de una asignatura es motivar a que sigan estudiando; por consiguiente eso los engancha al trabajo. Probablemente esas asignaturas no gusten pero el simple hecho de que el maestro me pide, este... ponga a reflexionar, concientice al alumno que esto es un paso importante, dé un gancho para trabajar.” (EG, 1.3 Ver Apéndice E)</p>
1.4 Crecimiento académico	<p>DIVERGENCIAS</p> <p>“tanto ya sé cómo si me faltó explicar bien una idea... eh... algún otro profesor que en algún examen “explica tu por qué de la respuesta” dices: ok, esto ya lo vi con este profesor, ya sé qué es lo que me falló; ya sé cómo expresar esa idea... ayuda muy bien en ese aspecto...” (EM, 1.4 Ver Apéndice E)</p> <p>Se menciona como divergencia, ya que entre los docentes no se abordó este aspecto dentro de su discurso.</p>
1.5 Eficiencia y efectividad en el trabajo	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“Lo que era mi profa de Lectura, ella venía incluso marcada en su agenda, todo lo que era los tiempos. Exposición de 10 min sobre el tema... anotaba la introducción... marcar trabajo, nos marcaba dos trabajos y 45 minutos, de ahí preguntas y dinámica... 20 minutos y así marcaba todas sus clases con el tiempo riguroso y exacto. A ella sí, nunca se le iba lo de tratar de improvisar...” (EM, 1.5 Ver Apéndice E)</p> <p>“Es muy fácil percibir cuando uno entra a un grupo y acaba de salir un maestro líder, ¿Por qué? porque el grupo está contento o probablemente agotado de que estuvo trabajando, que estuvieron consumiendo el tiempo de manera efectiva...” (EG, 1.5 Ver Apéndice E)</p>
<b>Triangulación de datos: Categoría 2</b>	
Subcategorías	Categoría 2. Beneficios obtenidos por los alumnos cuando se ejerce liderazgo fuera del aula

2.1 Crecimiento Personal	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EM, 2.1) En mi vida... he sabido desarrollarme con mayor facilidad en diferentes ámbitos... saber cómo exponerle tu punto de vista sin tener que tener esa... como... impedimento para poder hacer que te explique de otra forma o mejore esa manera de hacerlo”.</p> <p>“(Apéndice E, EC, 2.1) Yo considero la... desenvolvimiento social ¿no? A veces creemos que a los alumnos se les facilitan las cosas y no es cierto... simplemente por un trámite frente a alguna institución... lo desconocen... y si tú te interesas – ‘oye qué vas a hacer ¿qué pasó?’ –no mire maestro es que fui a la Secretaría de Educación Pública, es que fui a... los Derechos Humanos, fui al IMSS y quise darme de alta... Porque a lo mejor algunos trabajan y lo tienen que hacer, si tú le puedes proporcionar esa información, le das una explicación [...] El muchacho va a... ‘ah caray me ayudó’ sobre todo si lo va... y le resulta pues a lo mejor yo creo que ahí se ve beneficiado ¿no?”.</p>
2.2 Confianza en la interacción con el profesor	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EM, 2.2) Ajá... pero ante todo siempre tiene que estar la comunicación entre maestro y alumno... igual, si es fuera del salón, llevarla bien fuera del salón. [...] porque me da la confianza de poder hacerle preguntas...”.</p> <p>“(Apéndice E, EC, 2.2) [...] que sea más fluido ese ambiente, que exista una relación de... estrech... no estrecha verdad... sino de confianza (énfasis en el tono de voz) entre el alumno y el docente... que sales de tu aula y aún así le puedes decir al muchacho: ‘Oye Juan, ¿me apoyas con esta actividad?... ¿me ayudas en esta...?’ en algún proceso, cualquiera ¿no?”.</p>
2.3 Conocer mejor al alumno	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EM, 2.3) Tanto como puede ser fuera del aula, de que puede estar platicando contigo, contarte alguna experiencia, preguntarte si algo te pasa, surgen mejor... lo conoces mejor.”</p> <p>“(Apéndice E, EC, 2.3) Yo soy muy preguntón con ellos de ¿qué hacen? ¿Qué van a hacer? Y me entero que... situaciones familiares... situaciones laborales... situaciones en que se desempeñan ellos verdad... y les alcanzo a dar una... de lo que yo... de mi experiencia verdad... de lo que yo sé [...]”.</p>
2.4 Fortalecimiento de relaciones personales	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EM, 2.4)...me ayuda a saber cómo desarrollarme también con algunos amigos. Lo que es este... pues mantenerme... o también como líder con ellos. Saber si tengo que organizar alguna salida y demás... pero sin perder también el respeto...”.</p> <p>El docente no declara algo al respecto</p>
<b>Triangulación de datos: Categoría 3</b>	
Subcategorías	Categoría 3. Beneficios obtenidos por los docentes cuando se ejerce el liderazgo dentro y fuera del aula.
3.1 Iniciativa	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 3.1)...pues es aquel docente que realiza proyectos, que hace propuestas y todo va en función de la mejora de la calidad educativa. No se enfoca solamente a hacer su trabajo y ya, sino a hacer propuestas con el fin de un... un bien, ahora sí que un bien de una comunidad”.</p> <p>El alumno no declara algo al respecto</p>
3.2 Trabajo colegiado	<p>CONVERGENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 3.2)...con los mismos compañeros, cómo puede ayudar, y cómo se motiva para poder tener un buen ambiente de trabajo y poder este...ahora sí que hacer bien la chamba.”</p> <p>“(Apéndice E, EM, 3.2) Lo que era mi maestra de Lectura y la maestra G. las dos lo que trataron más de coordinar fue lo que era la expresión más oral tanto</p>

	escrita... ellas trataron de hacer todas sus clases de que tienen que hacer un ensayo y el ensayo va a constar de investigación, de todos los pasos básicos... entonces... y una nos aplicaba el ensayo y la otra lo que hacía era complementar el ensayo”.
3.3 Logro del docente	INCONSISTENCIAS “(Apéndice E, EG, 3.3) por ejemplo la salida al evento deportivo a la unidad, creo que fue uno de los mayores retos que se logró nuevamente realizar, no había salidas a... de la escuela... y menos de esa magnitud; estamos hablando que eran todos los alumnos, tuvo que haber una muy buena coordinación por parte del Arquitecto ( <i>coordinador académico de la institución</i> ), y por parte de los profesores porque también es una gran responsabilidad el llevar un grupo, estar fuera”. El alumno no declara algo al respecto
3.4 Fortalecimiento de relaciones personales entre docentes. (relación con el crecimiento personal)	INCONSISTENCIAS “(Apéndice E, EG, 3.4)...porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal. Si tienes algún problema te acercas con esa persona, si tienes confianza, ella te puede dar una ayuda, un aporte, en función de lo que conoce, lo que sabe, lo que ha vivido... este... eso te vislumbra una solución”. El alumno no declara algo al respecto
3.5 Efectividad y eficiencia en el trabajo	INCONSISTENCIAS “(Apéndice E, EG, 3.5) Para empezar... la organización. Por decir en academia, cuando un docente es líder hace proposiciones para hacer eficiente el trabajo, no se divaga, no se hacen... ahora sí que... aportaciones efímeras, aportaciones que no valen la pena... este... son aportaciones concisas y el trabajo es efectivo, se optimizan los tiempos, se optimizan los recursos porque hay propuestas...” El alumno no declara algo al respecto
3.6 Apoyo en el trabajo	INCONSISTENCIAS “(Apéndice E, EG, 3.6)...y también esto se deja evidenciar sobre todo en este curso que estamos tomando ( <i>PROFORDEMS [nota agregada por la investigadora]</i> ) estamos haciendo trabajo de equipo y luego, luego se deja ver qué elementos son los que están poniendo atención, que te explican, que te ayudan a comprender. Estamos hablando de los docentes que tienen el liderazgo, de ver al compañero que está perdido, o que yo le ayudo, a mí se me facilita, porque en algún momento yo estaré perdida probablemente y voy a necesitar de la ayuda. Es una ayuda en conjunto...” El alumno no declara algo al respecto
3.7 Modelado de conducta entre docentes	INCONSISTENCIAS “(Apéndice E, EG, 3.7) Sí... este... yo insisto, una persona que es líder, extrapola lo que es... entonces... algo que considero muy importante es aprender en cabeza ajena (risas)... entonces... cuando tú ves a una persona líder le puedes aprender de todos lados, desde el marco personal, académico, profesional, porque siempre tienen algo que decir, algo que ofrecerte... son personas que te pueden ayudar tanto en el marco profesional como en el personal...” El alumno no declara algo al respecto
<b>Triangulación de datos: Categoría 4</b>	
Subcategorías	Categoría 4. Aspectos percibidos como característicos de un docente que ejerce su liderazgo
4.1 Gusto por la docencia	INCONSISTENCIAS “(Apéndice E, EC, 4.1) Me gustó el ambiente... porque el trabajo... verdad... los compañeros, muchos de ellos los conozco de jóvenes... verdad... eso te fue jalando, el ambiente, además... el contacto con los muchachos ¿no? todos los

	semestres te encuentras algo diferente... se me hace hasta divertido...". El alumno no declara algo al respecto
4.2 Proporcionar Aprendizaje para toda la vida	<b>INCONSISTENCIAS</b> “(Apéndice E, EC, 4.2) Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... no... En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente... qué va a pasar cuando ya no esté. ¿Va a responder? ahí es donde lo puedes medir realmente...”. El alumno no declara algo al respecto
4.3 Aspectos didácticos	<b>CONVERGENCIAS</b> “(Apéndice E, EC, 4.3) Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?” “(Apéndice E, EM, 4.3) Ah, en primer lugar tendría que saber manejar muy bien el tema, el tener preparadas sus clases, el manejo de tiempo, también saber un poco de pedagogía para hacer más dinámica la clase o más interesante”.
4.4 Contacto con los alumnos	<b>DIVERGENCIAS</b> “(Apéndice E, EC, 4.4) Uno mismo asiste también a esos lugares verdad... y te los encuentras, te los encuentras en tal tienda, porque ahí trabajan, porque por ahí viven, porque... y yo creo que la charla verdad... y ¿cómo estás?, ¿qué has hecho?, ¿a qué te dedicas? verdad... te ven los muchachos de una forma... pero debes de... no de quitarte tu... tu ¿cómo?... tu vestimenta de maestro... ¿sí? porque los muchachos entonces dirían ‘¡ah caray!, adentro nos pide responsabilidad, y aquí afuera lo veo diferente’ verdad...[...] pero decirles quién eres tú, a qué te dedicas... cómo ves tu vida... qué piensas de ciertos temas de la vida, porque para ellos son importantes; de la religión, de la política, de la familia; tú como ves esos temas ¿no?...”. “(Apéndice E, EM, 4.4) si tienes algún problema familiar o alguna circunstancia decir... sabe qué profe hoy no me siento con ánimos y esta vez sí el trabajo podría no entregarlo como debería, podría tal vez entregárselo menor a las perspectivas que él tiene. Pero, lo entiende y por una vez te lo puede pasar, tanto puede por ejemplo en algunos otros casos darte más tiempo para poder entregar el trabajo como debería...”
<b>Triangulación de datos: Categoría 5</b>	
Subcategorías	Categoría 5. Aspectos de la institución que favorecen la existencia de liderazgo docente
5.1 Docentes competentes	<b>CONVERGENCIAS</b> “(Apéndice E, EM, 5.1) Tiene que tener profesores capacitados que sepan muy bien sobre el tema... desarrollarse con alumnos, tener la experiencia... eso sería básicamente lo que tendría una escuela...” “(Apéndice E, EC, 5.1) Un profesor que esté informado... que tenga conocimiento... sí porque los muchachos lo van a ver con... ¡ah! el maestro, le pregunto y me responde (énfasis en el tono de voz)... ¿sí?”
5.2 Compromiso educativo	<b>DIVERGENCIAS</b> “(Apéndice E, EG, 5.2) es una institución que debe de estar altamente comprometida con lo que está haciendo, en este caso es el nivel educativo “(Apéndice E, EM, 5.2)...poner ante todo, pues sería el alumno primero... porque es el que viene a estudiar en este caso a prepararse”.
5.3 Gestión educativa	<b>DIVERGENCIAS</b> “(Apéndice E, EG, 5.3) Tiene que tener una gestión educativa excepcional, desde verlo todo en la perspectiva de que es lo bueno para los alumnos, y por consiguiente para los maestros [...] El hecho de tenerles material, aulas

	<p>adecuadas. Este... intentando satisfacer las necesidades que el maestro requiere para la práctica educativa... que tengas una buena aula ventilada, iluminada, este... que tenga los recursos necesarios, tecnológicos porque también estamos ahorita en un nivel altamente competitivo [...] considero que se tiene un muy buen Coordinador, el Coordinador es casi, casi la base porque establece una buena comunicación con el docente...”</p> <p>“(Apéndice E, EM, 5.3) El tener pues obviamente su reglamento como cualquier otra, y exigir tanto una respuesta como del alumno a que dé mayores propuestas...”</p>
5.4 Evaluación docente	<p><b>INCONSISTENCIAS</b></p> <p>“(Apéndice E, EM, 5.4) En esta escuela por ejemplo lo que fue el año pasado, nos pasaron unas hojas... de preguntas, ¿cómo era que se desarrollaba el profe? si entendías sus clases, ¿qué podía mejorar?, o qué no podía hacer... Esa opción me gusta... porque tienes la propuesta abierta de que mejoren los profesores”. El docente no declara al respecto.</p>
5.5 Apoyo al docente	<p><b>CONVERGENCIAS</b></p> <p>“(Apéndice E, EG, 5.5) llega uno al área de coordinación y como que hay más apoyo para el docente que para el alumno... entonces, eso sí motiva al maestro a decir bueno, mi trabajo se está reconociendo de alguna forma...” y “(Apéndice E, EC, 5.5) Darle las herramientas, la capacitación... al profesorado. [...] las atenciones que hay por parte de la coordinación hacia los maestros verdad... que hay una exigencia (gesticulación y sonrisa), pero de repente es considerado también en esa situación, y le da su lugar de decisión “no, no, tú decide, tú toma la última palabra, tú indícame (énfasis en el tono de voz) y se va a seguir esa indicación que me proporcionas verdad... y te voy a apoyar”</p>
5.6 Sentido de pertenencia docente	<p><b>INCONSISTENCIAS</b></p> <p>“(Apéndice E, EC, 5.6) hacerlo sentir perteneciente... verdad... hablando ahorita de perteneciente, cuando se forma un grupo y que trabaja bien, es porque los demás sienten pertenencia a él; entonces a lo mejor promoviendo esa pertenencia [...] escuchando y pidiendo el parecer de algunas decisiones que pudieran tomar verdad... que a lo mejor no es la última palabra la que pueda decir el profesor (risa) verdad... pero sí tomándolo en cuenta [...] Darle su lugar ante los alumnos, no quiere decir que siempre tenga la razón el maestro verdad... pero darle su lugar... por parte de la institución, un respeto; ante los alumnos en este caso, pero no nada más ante los alumnos... ante la misma institución verdad...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
<b>Triangulación de datos: Categoría 6</b>	
Subcategorías	Categoría 6. Percepciones de los obstáculos institucionales para ejercer el liderazgo docente
6.1 Falta de apoyo a las decisiones docentes	<p><b>INCONSISTENCIAS</b></p> <p>“(Apéndice E, EG, 6.1) Este... ya sea por ejemplo, el caso de una maestra que el semestre pasado planeó una salida con un grupo; la salida ya estaba agendada desde principio de semestre, tenía un fin educativo (énfasis en el tono de voz), tenía... este... varias especificaciones, y a la hora de llevar ya la propuesta, al área administrativa, se le negó la salida”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
6.2 Falta de compromiso	<p><b>INCONSISTENCIAS</b></p> <p>“(Apéndice E, EG, 6.2) y también se deja ver que hay docentes que no hacen tareas, y que pues no hay interés, no hay propuestas... solamente hacen las cosas porque las tienen que hacer y esto también habla referente a lo que están obligados a hacer para percibir su salario”.</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>



6.3 Mala gestión educativa	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 6.3) Y como aquí no hay una muy buena gestión administrativa... el docente pasa a ser... creo que pasa a ser como niño, a verse así en el área administrativa... entonces, hay un gran tope. Porque también los chicos perciben este mensaje...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
6.4 Desinterés en la práctica docente	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 6.4) Y... de ahí en fuera también ubico uno que otro que definitivamente hace como que trabajan como para que hagan como que le pagan...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
<b>Triangulación de datos: Categoría 7</b>	
Subcategorías	Categoría 7. Efectos percibidos cuando existe liderazgo negativo
7.1 Autoritarismo	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EC, 7.1) hay maestros líderes que imponen por su autoritarismo y le cumple a los muchachos... no sé qué tanto aprendan verdad... eso es otra cuestión... Que se da no... y puede ser válido, y los tiene calladitos como soldados verdad...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
7.2 Aprendizaje momentáneo	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EC, 7.2) Yo creo que el liderazgo autoritario verdad... no tiene mucho... para mí no... verdad... Si quieres que te cumplan por cumplirte a lo mejor sí... En ese caso a lo mejor sí tiene mucha efectividad... Pero también a largo plazo, cuál va a ser el efecto... ¿no? [...] En nuestro caso es lo mismo, los resultados no son inmediatos con los muchachos, es para posteriormente...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
7.3 Fracciona el trabajo colegiado	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(EG, 7.3)...lejos de ser así como trabajo en equipo. Y sí fracciona la confianza, y fracciona el respeto vamos...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
7.4 Egoísmo	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 7.4) también existen los arroces negros y tristemente también existen líderes negativos, el liderazgo negativo se enfoca más que nada en la perspectiva de... ahora sí que vendría siendo... como el egoísmo. En yo sólo sé para mí, solamente para mí y dejo de lado a los demás”.</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
7.5 Acusaciones	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 7.5) Sí, sí porque como están al pendiente (sonríe) de las cosas que suceden con otros docentes, este... estos son los que van directamente a administración a dar quejas o a hablar, y esto puede repercutir al final de manera ya administrativa”.</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>
7.6 Frustración y Resignación por parte del profesorado	<p>INCONSISTENCIAS</p> <p>“(Apéndice E, EG, 7.6) Estamos hablando que hay mucha materia prima muy buena, sin embargo yo creo que también esto va viciando a los maestros, y a la hora de poner tope... este... llega a veces el momento que cansa... cansa y pues se dedican solamente a hacer su trabajo...”</p> <p>El alumno no declara al respecto.</p>