



ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

Título de la tesis

**El liderazgo docente en el marco de la cultura escolar de una escuela preparatoria
privada de Ciudad Juárez.**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en educación con acentuación en educación media superior

presenta:

Victoria Eugenia Komiyama Martínez

Tutor:

Dr. Enrique Luján Hernández

Profesora titular:

Dra. María del Pilar Valdés Ramírez

Dedicatoria

Agradezco a Dios por todo lo que me ayudó a través del Espíritu Santo que en ningún momento me abandonó para poder concluir la aventura de obtener la maestría.

Le dedico esta tesis a mi esposo Jesús Alfonso porque vivió conmigo esta experiencia desde un inicio hasta el final con un amor indescriptible lleno de ternura, paciencia y trabajo. Siempre tomado de mi mano nunca me abandonó.

A mis hijos Jesús Alfonso, Eduardo Alfonso y David Alfonso así como mi hija July Karol y mis nietas Karito y Kaomi por su ayuda y apoyo incondicional todo el tiempo.

A mi madre que desde que inicié ha estado en constante oración para que pudiera alcanzar mi sueño, a mi padre, hermanos y hermanas en especial a Verónica que se que me está viendo desde el cielo.

A todos los docentes y alumnos del Instituto que de una u otra manera me apoyaron en las diferentes etapas de esta tesis.

Agradecimiento

Esta investigación contó con el apoyo de la Dra. María del Pilar Valdés Ramírez a la cual le agradezco su acompañamiento desde la invitación a trabajar en este tema por lo interesante que lo presentó, sus revisiones puntuales y la comunicación en todo momento.

Agradezco al Dr. Enrique Luján Hernández por sus orientaciones y acompañamiento tan cercano y servicial que ayudaron a mantenerme motivada para el trabajo diario que representó la investigación y ante cualquier duda siempre recibí la orientación requerida.

El liderazgo docente en el marco de la cultura escolar de una escuela preparatoria privada de Ciudad Juárez.

Resumen

El estudio, a través de una investigación con enfoque cualitativo con una metodología de estudio de caso, buscó identificar el papel de la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente en la sección preparatoria del centro escolar ubicado en Cd. Juárez, Chih, México por medio de entrevistas semiestructuradas a docentes, con un grupo focal de estudiantes y un diario de observación. Los hallazgos más significativos para que se diera, se mantuviera y se potenciara el liderazgo docente fueron: (1) La necesidad de una formación integral de los alumnos con un nivel académico ascendente en toda su estancia en el centro educativo, para alcanzarla se requirió de un trabajo colaborativo por parte de los docentes enriquecido con sus experiencias compartidas complementadas con una comunicación formal e informal entre los profesores. (2) El ambiente de trabajo de los docentes el cual facilitó el compartir mutuamente sus experiencias exitosas y conocimientos profesionales reflejándose como resultado la apertura y el testimonio a los alumnos de poder convivir y trabajar de forma colaborativa con un liderazgo compartido manifestado con la capacitación entre ellos mismos. (3) La vivencia y testimonio de los valores de solidaridad, respeto y responsabilidad mostrados en las relaciones entre los docentes y con los alumnos a quienes se les ofreció apoyo confianza, cercanía, comprensión en los momentos necesarios. (4) La identidad de la escuela con

su propio ambiente en el que se refleja la misión y visión del colegio que enfocó a los docentes en trabajar para lograr el objetivo común de ser educadores y formadores. La investigación comprobó la importancia de los elementos de la cultura escolar antes mencionados para promover y dinamizar el liderazgo docente en el centro educativo de manera sustentable.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Capítulo 1. Planteamiento del Problema	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Contexto	5
1.3 Planteamiento del problema.....	10
1.4 Objetivo General	11
1.5 Justificación	11
1.6 Limitaciones y delimitaciones	155
1.7 Beneficios.....	15
Capítulo 2. Revisión de Literatura	19
2.1 Cultura escolar	19
2.1.1 Tipos de cultura escolar.....	20
2.1.2 Algunos elementos que influyen en la cultura escolar	21
2.2 Teoría del liderazgo.....	26
2.2.1 Liderazgo docente	27
2.2.2 Tipos de liderazgo docente.....	28
2.3 Liderazgo compartido entre los profesores	32
2.4 Características de la cultura escolar del profesor líder.....	34
2.5 ¿Qué tipo de cultura escolar promueve el desarrollo de profesores líderes?	35
2.6 Beneficios del liderazgo compartido.....	366
2.7 Literatura empírica	39
Capítulo 3. Metodología	566
3.1 Enfoque Metodológico.....	57
3.2 Justificación.....	611

3.3 Participantes	622
3.4 Instrumentos de recolección de datos	633
3.5 Procedimiento en la aplicación de instrumentos	644
3.6 Análisis de datos	666
3.7 Triangulación	677
3.8 Aspectos éticos.....	688
Capítulo 4. Análisis de resultados	700
4.1 Resultados	711
4.1.1 Categorización y subcategorización	711
4.1.2 Resumen de categorías.	722
4.2 Análisis de datos	877
4.3 Relaciones entre categorías	900
4.4 Confiabilidad y validez	922
4.4.1 Proceso de validación	922
4.4.2 Proceso de triangulación.....	933
Capítulo 5: Conclusiones.....	966
5.1. Resumen de los hallazgos	966
5.2. Ideas para futuras investigaciones.....	1000
5.3 Futuras preguntas de investigación	1011
5.4 Respuesta a la pregunta de investigación en base a los hallazgos	1011
5.5 ¿Se alcanzaron los objetivos de la investigación?.....	1033
5.6. Formulación de recomendaciones.....	1055
5.6.1 Recomendaciones	1055
5.6.2 Debilidades del estudio.....	1066
Apéndices.....	1088
Referencias	1422
Currículum Vitae.....	1488

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

Se reconoce que la educación es la fuerza del futuro y la parte medular del progreso social por lo que un pueblo educado es la manera más idónea para salir de la pobreza social, por esta razón cualquier cambio que favorezca el desarrollo de la educación es sano para la sociedad.

Por un lado existen centros escolares con culturas escolares pretéritas que promueven el individualismo y otras tendencias conservadoras, por otra parte, varias de las reformas educativas han tenido el objetivo de reestructurar la educación del país promoviendo un papel más participativo del docente, como una medida para mejorar la educación por medio de un aprendizaje profundo.

Esta iniciativa para ser sostenible requiere de una cultura escolar que promueva el liderazgo compartido entre los profesores por ello, esta investigación se llevó a cabo para obtener elementos de la cultura escolar en un centro educativo de la localidad donde el planteamiento del problema de la presente investigación es ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente?

El definir el tipo de cultura escolar que promueve el desarrollo de profesores líderes y su establecimiento dentro de un centro escolar será una de las bases primordiales que dará capacidad al centro educativo para responder en forma oportuna a las necesidades de cambio que exige el mundo actual. Continuar con métodos de centralización de las decisiones y la ejecución de ellas a través de órdenes dadas por una sola autoridad imposibilita el estar a la par de las transformaciones en los tiempos en que

éstas son requeridas. Esto se contempla por lo que expresa Uribe (2005) en el sentido de que las reformas educativas que se han emprendido en varios de los países de América Latina desde principios de los años 90's se han enfocado entre otras cosas, en la mejoría y profesionalización del trabajo docente, en descentralizar la toma de decisiones dando mayor autonomía a los centros educativos y en reestructurar la gestión educativa. El contar con elementos dentro de una organización educativa que estimulen el liderazgo docente en el que los profesores sean agentes y promotores del cambio facilitará la incorporación de las transformaciones requeridas.

1.1 Antecedentes

El presente trabajo busca hacer una investigación sobre la importancia de fomentar, mantener y aumentar una cultura escolar que promueve el liderazgo docente, en particular en el centro educativo privado de Cd. Juárez; que madure con las experiencias de los profesores, quienes tomen conciencia que son ellos los principales elementos o actores indispensables para vivir una experiencia exitosa a través de un liderazgo sostenible.

Se entiende por cultura escolar el producto de relaciones sociales, donde pueden darse situaciones materiales, sociales y espirituales que prevalecen en un espacio y un tiempo. Se mencionan en significados, valores, costumbres, sentimientos, rituales, instituciones y objetos, que forman la vida individual y social (Pérez, I. 1998). Por lo anterior, se entiende que cada centro escolar tiene su propia cultura escolar que se ha establecido a través del tiempo y refleja su manera de pensar y de reaccionar ante diversas situaciones.

Se habla de liderazgo cuando se busca de manera intencional y planeada el inducir a modificar voluntariamente sus gustos, decisiones, acciones y creencias en función de sus responsabilidades o tareas, y es necesario crear estructuras y procesos en los centros educativos que ayuden a una práctica diversa y dinámica, esto es, independientemente del aspecto administrativo, hay docentes con funciones de coordinadores de otros o son los responsables de tareas, planes, o proyectos concretos (Uribe, M. 2005).

Actualmente es muy común leer y escuchar sobre el liderazgo colaborativo o compartido entendiéndose que es el liderazgo apoyado en la participación de todos los miembros, donde se buscan condiciones para que todos los integrantes del centro participen en la creación de la misión, visión, principios y valores que organizan y dan identidad a la escuela (Vargas, I. 2010).

Según Pérez (1994) los docentes aparecen sin iniciativa, arrinconados o desplazados por la arrolladora fuerza de los hechos, por la vertiginosa sucesión de acontecimientos que han convertido en obsoletos sus contenidos y sus prácticas. Ellos parecen carecer de iniciativa para afrontar exigencias nuevas porque en definitiva, se encuentran atrapados por la presencia imperceptible y pertinaz de una cultura escolar adaptada a situaciones pretéritas.

Los docentes replican muy sutilmente conductas y maneras de pensar propios de las instituciones, lo cual lleva a las prácticas rutinarias conocidas como cultura escolar, con el fin de que sean aceptados por la institución (Pérez, A. 1994). Por lo anterior, es importante reconocer la necesidad de establecer una cultura escolar que fomente el

liderazgo docente que sea el motor para tender a la innovación y a la investigación de las prácticas docentes como medio para una mejora continua del proceso enseñanza aprendizaje.

Los países desarrollados y subdesarrollados necesitan que sus sistemas educativos aumenten considerablemente su capacidad intelectual. La nueva democracia participativa exige que se pida a los ciudadanos enjuiciar y votar sobre temas en los que no están preparados (Longworth, N. 2003).

Además el planeta se ha globalizado económicamente y no puede quedar fuera la educación, en donde lo que impide mejorar la sociedad es el mantener en pobreza y ausencia crónica de educación a más de la mitad del mundo (Longworth, N. 2005) por lo que se requiere de una cultura escolar que fomente un liderazgo docente dentro de los centros educativos y de esta manera se encuentren formas de dar una mejor educación a los pueblos.

Latinoamérica vive por parte de los docentes, una experiencia nada solidaria en los centros educativos porque se mantiene una cultura escolar que mantiene y fomenta el aislamiento, la no intromisión y la falta de intercambio (Cornejo, J. 1999).

Una cultura escolar conservadora podrá mantener la situación de indiferencia y de individualismo en el trabajo docente o bien, ésta podrá ser cambiante siendo sensible a las necesidades actuales y motivando hacia la innovación e investigación, con herramientas que auxilien para un desarrollo sostenible de los docentes y por lo tanto de la educación.

1.2 Contexto

La institución educativa de Ciudad Juárez, es una preparatoria privada con modalidad de bachillerato general incorporada a la universidad local conocida como Universidad Autónoma de Cd. Juárez. La preparatoria provee formación religiosa y cuenta con una población aproximada de 200 alumnos de clase media ubicada en Cd. Juárez, Chih., México en la frontera con Estados Unidos.

El Instituto se fundó en Cd. Juárez en 1960 con una primaria, años después se funda la secundaria y posteriormente en 1992 inician las actividades en la preparatoria, estando las tres secciones ubicadas en el mismo campus. El Instituto fue dirigido inicialmente en forma directa por la congregación de Hermanos Maristas de la Provincia de México Occidental, actualmente está dirigida directamente por personal civil profesional tanto en educación como en administración. La directora tiene once años a cargo de ese puesto.

La institución tiene documentada y publicada su misión, visión y principios del centro educativo ante toda la comunidad. Además, cuenta con varios reglamentos como son el de disciplina para el alumno, el deportivo, el de uso de laboratorios y de prevención de adicciones entre otros.

La formación religiosa promueve que la palabra de los docentes se respalde con los hechos, lo que ha motivado la solidaridad entre los mismos y su entrega hacia el trabajo tanto dentro de las aulas como fuera de ellas en muchas de las actividades extracurriculares.

Los maestros del centro tienen una edad que fluctúa entre los veintisiete a los cincuenta años de edad, con una antigüedad laboral en la institución que va desde seis meses hasta los veinte y tres años.

La mitad de los profesores de preparatoria trabajan con contratos de tiempo completo conocidos como titulares siendo los responsables de conducir a cada grupo en lo académico, social y disciplinar e imparten la clase de valores, ellos son los que tienen acercamiento con cada alumno de manera individual y con los padres de familia.

Los titulares, junto con la directora y la coordinadora académica, se reúnen semanalmente para, en forma conjunta, organizar los eventos a realizar y cuentan con tres clases de cincuenta minutos por semana para la formación en valores.

Los titulares, junto con la directora y la coordinadora académica, forman el consejo técnico de la preparatoria siendo éste quien en forma consensada toma las decisiones sobre la conducción del centro educativo.

El otro 50% de los profesores trabajan con contratos de tiempo parcial (por horas), su permanencia limitada dificulta el trabajo colaborativo de los docentes en su conjunto.

Para contrarrestar esta dificultad, se cuenta con las academias de ciencias y humanidades que han favorecido el liderazgo docente a través del trabajo colaborativo, reconociéndose que ha sido un medio para promover el liderazgo docente de la escuela.

Los profesores integrantes de las academias, han contado con la libertad para decidir si participan o concursan en eventos locales, estatales y nacionales a través de los alumnos o a través de los mismos docentes. Esta participación ha reforzado la

comunicación y trabajo colaborativo entre maestros, alumnos y padres de familia, además de promover el valor de la responsabilidad y el esfuerzo.

Como elemento adicional para fomentar el trabajo colaborativo entre los docentes, se cuenta con la junta de profesores que se realiza de forma semanal con una duración de 30 minutos, la cual ayuda a tener una buena comunicación entre todos los docentes en las que se les informa sobre los acontecimientos que se están viviendo, o se vivirán, en el centro educativo y definir por medio de las opiniones consensadas, los apoyos transversales necesarios en cada uno de los eventos.

Los docentes por medio de las academias, han y continúan organizando exposiciones de humanidades, de ciencias exactas, de ciencias naturales, de inglés y de artísticas de manera multidisciplinar y transversal entre las diferentes asignaturas, conformando equipos de trabajo entre alumnos de diferentes grados, obteniendo colaboración e involucramiento de todo el personal del centro educativo.

Otro apoyo transversal es el ofrecido por el departamento psicopedagógico que apoya a los alumnos, padres de familia y atiende casos muy diversos de alumnos que refieren los docentes titulares.

Académicamente, los docentes se han mantenido interesados y responsables de tener una escuela con un buen nivel académico en la localidad. En forma histórica se ha mantenido en los primeros lugares, comprobándose lo anterior con la publicación de los resultados de los exámenes de ENLACE aplicados por la Secretaría de Educación Pública.

Los más recientes resultados son los publicados el 2 de agosto de 2013 donde se obtuvo un tercer lugar en habilidades matemáticas. En la localidad solamente fue

superada por otras dos instituciones. Los resultados fueron muy alentadores ya que se incrementó el nivel de excelencia de un 16% a un 45.8% de un año a otro (SEP, 2013).

Además, el centro escolar cuenta con varios programas de apoyo para mejorar el nivel académico de los alumnos siendo éstos los siguientes:

Supérate y libérate (SULI): Programa que atiende solidariamente y motiva a los alumnos con deficiencia académica en una o más materias, para regularizar su desempeño.

Apoyo en tareas académicas: Este es un espacio en el que los alumnos, después de su horario normal de clases, reciben asesorías impartidas por sus mismos compañeros quienes cuentan con algún tipo de beca académica y, por medio de su servicio becario, apoyan a sus compañeros que se encuentren por debajo del promedio aprobatorio.

Campamentos de liderazgo: Cada inicio de semestre de agosto – diciembre se organiza y realiza un campamento de fin de semana para aquellos alumnos de nuevo ingreso. Estos campamentos son organizados por los alumnos mayores de 3er. y 5º semestres acompañados por personal profesional en la materia.

Como seguimiento a este programa de liderazgo, en el siguiente semestre se seleccionan aquellos jóvenes con mayores habilidades para que participen a su vez, en un campamento nacional en Tapalpan, Jal.

Estos campamentos tienen como objetivo la educación para la vida, así como el despertar en los participantes el interés para ser solidarios por medio de su participación

en proyectos sociales sustentables donde se vea beneficiado su centro educativo o su comunidad local sobre todo, en las zonas más desfavorecidas.

Además de formar redes sociales entre los líderes de los proyectos para seguir motivándose, se comparten experiencias de éxito y se mantienen lazos de amistad además de contar con evaluaciones anuales.

Parte de la filosofía de la escuela es contar con programas deportivos y artísticos en horarios extendidos para todos los estudiantes. Para estos programas, se cuenta con cinco maestros de actividades deportivas, de las disciplinas de futbol soccer, básquetbol, volibol y educación física.

Respecto a las actividades culturales y artísticas, se cuenta con una profesora quien funge como coordinadora de cuatro maestros de las disciplinas de ajedrez, jazz, pintura y música.

Las actividades anteriores son con el fin de fomentar en la educación la interacción, el debate y el auto desarrollo con objetivos concretos, como lo indica Longworth (2005).

Además, se busca la mejora sostenible del centro educativo para evitar que los planes se inicien con entusiasmo, pero que con el tiempo se pueda encontrar con el desánimo o con el cansancio, que eviten afrontar los problemas y con esto no permitir que los planes o proyectos académicos sean exitosos, ya que el cambio en la educación

no es nada sencillo, es fácil proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener como lo mencionan Hargreaves y Fink (2008).

La escuela al ser privada, realiza las inscripciones de nuevo ingreso y las reinscripciones de alumnos en forma anual, y no se cuenta con una selección de alumnos a través de filtros en el proceso de inscripción. Por otro lado, se reconoce que para poder mantenerse y crecer dentro del ambiente de las preparatorias de la ciudad, requiere ser competitiva en el nivel académico.

1.3 Planteamiento del problema

En este contexto, el planteamiento del problema es ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente?

Se necesita de un profesor líder que cuente con el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la acción y la disposición de investigar, preguntar, problematizar, para obtener una visión más clara y puntual de los acontecimientos, y así experimentar y evaluar los beneficios que conlleva el contar con lugares sanos de trabajo, donde se viva la responsabilidad, el estímulo, la confiabilidad, el respeto, creando sociedades de aprendizaje donde se avance hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social (Grinberg, 1999).

1.4 Objetivo General

El objetivo general de la investigación, es analizar los elementos de la cultura escolar que dinamizan el liderazgo docente dentro del centro educativo en Cd. Juárez, y definir aquellos otros elementos de la cultura escolar que lo potenciarán.

Los objetivos específicos son:

- Identificar los elementos de la cultura escolar que han promovido y fomentado un liderazgo docente en la Preparatoria de Ciudad Juárez.
- Determinar los beneficios que se han obtenido al fomentar y practicar el liderazgo compartido entre los profesores.
- Identificar las diferentes culturas que interactúan en el centro educativo.
- Seleccionar los elementos de una cultura escolar que ayuden a desarrollar el liderazgo docente.
- Identificar el tipo de liderazgo que ejercen los docentes.

1.5 Justificación

La presente investigación busca identificar, analizar, interpretar, documentar y compartir los elementos de la cultura escolar que han dinamizado y auxiliado a promover el liderazgo docente así como aquellos otros elementos que se descubran y ayuden a acrecentar este liderazgo docente de manera sostenible.

Se reconoce que la educación en una sociedad es el medio para poder cambiar su realidad de manera permanente y por otro lado, las instituciones educativas están reconociendo la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus docentes. Para

lograrlo, algunas de ellas han desarrollado en su quehacer cotidiano la competencia de un liderazgo efectivo que vaya en beneficio de la colectividad, ya que las universidades están convencidas que la variable o el elemento principal para el futuro exitoso de las instituciones educativas recaerá en el liderazgo que se desarrolle en ellas y por ende en la sociedad (González, O. 2008).

En la actualidad, los estilos de vida y los comportamientos cambian rápidamente y la educación en su expresión más amplia, tiene un rol sumamente importante. La educación es “la fuerza del futuro”, por ser una herramienta muy importante, para lograr la modificación o cambio (Morin, E. 1999).

Uno de los retos más complicados, es el cambio de pensamiento por lo impredecible del mundo actual, los cambios numerosos, variados y difíciles que se viven en esta época. Por ello, se tiene que voltear a ver la organización del conocimiento. Con lo anterior, se requieren modificar las disciplinas tradicionales y observar de qué forma se trabajará en unir lo que actualmente está separado. Reformulando las políticas y programas educativos (Morin, E. 1999).

Con los cambios que se realicen no se debe olvidar la gran responsabilidad que se tiene para el futuro mediano o a largo plazo, hacia un mundo que no solo les pertenece a las generaciones actuales sino también a las futuras en donde la tarea será que se encuentren con un mundo más sano y limpio en el que se tenga un desarrollo integral más exitoso de lo que se tiene actualmente.

Una educación de mejor calidad y un liderazgo que ayude a todos los estudiantes y que se mantenga, necesitan que su sostenibilidad básica sea abordada. Si el primer reto del cambio es asegurar que sea deseable, y el segundo hacerlo factible, entonces el mayor de los desafíos es hacerlo duradero y sostenible (Hargreaves, A y Fink, D. 2008).

Entendiendo por sostenibilidad educativa como “la capacidad de un sistema de implicarse en las complejidades de una mejora continua, coherente con los profundos valores del fin de la persona” (Fullan, M. 2005).

Otra definición dice que el liderazgo y la mejora educativa sostenibles mantienen y progresan el aprendizaje profundo para todo lo que se extiende y permanece, de manera que no se afecte a quienes nos rodean y se nazca un genuino beneficio para ellos, hoy y en el futuro (Hargreaves, A. y Fink, D. 2008).

Con base con lo descrito por los autores antes mencionados, ésta investigación se justifica por lo siguientes puntos:

Importancia: La educación es la parte medular del progreso de una sociedad, por este motivo, es relevante una investigación sobre la cultura escolar que fomenta y promueve el liderazgo compartido entre los docentes.

Cambio institucional: El establecimiento de una cultura escolar que promueve el liderazgo docente en la institución permite que éste permanezca aún con el cambio de docentes.

Generación de conocimiento: El liderazgo compartido entre los docentes es un tipo de liderazgo que promueve la sostenibilidad exitosa del proceso de aprendizaje.

Destinatario: El beneficiario inmediato es el centro educativo de Ciudad Juárez y los beneficiarios mediatos son aquellas instituciones educativas de cualquier nivel ya sea básico o medio superior y de cualquier sistema, ya sea público o privado, debido a que ésta investigación está enfocada hacia los docentes.

Reflexión: Promover la discusión y reflexión hacia el interior del centro educativo sobre los elementos de la cultura para determinar cuáles elementos mantener, cuáles desarrollar y cuáles suprimir, con el fin de promover y acrecentar de manera más exitosa el liderazgo compartido entre los docentes.

Actualización: El entorno de la organización estudiada es cambiante por lo que los cambios, adaptaciones e innovaciones permanentes para responder a dicho entorno cambiante permiten la actualización de la cultura escolar que promueve el liderazgo docente (Antúnez, S. 1998).

Desarrollo: Mantener la aplicación de las prácticas exitosas así como la adaptación e implantación de nuevos elementos en la cultura escolar que promuevan el liderazgo docente que motiven el crecimiento profesional de los docentes. El desarrollo sostenible respeta, protege, preserva y renueva todo lo rico del pasado y aprende de él para formar un futuro prometedor (Hargreaves, A. y Fink, D. 2008).

La práctica de una cultura escolar que promueve el liderazgo docente sostenible tendrá un resultado exitoso en el proceso enseñanza – aprendizaje para la vida, que redundará en un impacto social más relevante y sostenible. La cultura escolar propia del centro educativo se analiza para poder mantener de manera consciente lo que abona a una mejora en la calidad educativa.

1.6 Limitaciones y delimitaciones

La investigación de este estudio está enfocada a la Preparatoria de la localidad, que tiene una población aproximada de 200 alumnos de clase media y alta, siendo una institución de tipo privada e incorporada como bachillerato general a la universidad local de Cd. Juárez y el periodo de investigación es de los meses de septiembre 2013 a abril 2014.

Las limitaciones de la investigación son el periodo de tiempo en que ésta se desarrollará que ha sido descrita en el párrafo anterior y el número de profesores a los que se entrevistará siendo un número de tres maestros y 3 alumnos.

1.7 Beneficios

El resultado del trabajo de investigación sobre el papel que juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente, tendrá como los beneficiados de manera mediata o directa a los mismos docentes y en forma extendida a las preparatorias de la localidad.

Al contar con el resultado de una investigación donde los docentes son el centro del trabajo realizado en esta tesis, ellos contarán con los resultados plasmados en un documento que mencione los elementos de la cultura escolar que deben mantener y mejorar para potenciar su liderazgo docente, así como el integrar aquellos nuevos elementos que resulten de la investigación realizada y así buscar una cultura escolar que favorezca su liderazgo.

En el centro educativo se cuenta además de la sección de Preparatoria, con otras secciones que son kínder, primaria y secundaria que en su conjunto son la enseñanza básica de México, viéndose todos los docentes beneficiados con dichos resultados para que los consideren y se motiven en su diario quehacer docente. De esta forma, toda la obra educativa se verá permeada con una cultura escolar que dinamice el liderazgo docente dentro de todas las secciones que conforman al Instituto y así mejorar la calidad educativa del instituto.

El contar con esta investigación en el centro educativo, redundará también en que los alumnos se vean beneficiados indirectamente ya que sus profesores llevarán a la práctica el liderazgo docente que necesita la escuela, y de igual manera, los padres de familia que han confiado en la institución al haber inscrito a sus hijos en dicho centro educativo desde pequeños hasta jóvenes de dieciocho años que es la edad en que normalmente se gradúan de la educación media superior.

Se espera que esta investigación aporte elementos interesantes, sencillos y útiles para que se vean beneficiados cualquier grupo de docentes o institución educativa interesados en analizar el cómo y el para qué potenciar su liderazgo docente desde las bases como es la cultura escolar.

Por otro lado, es una investigación que le abona a la educación, porque la cultura escolar es poco analizada, se encuentra bastante información sobre el liderazgo docente pero poco sobre la cultura escolar en especial en México.

Esta investigación refuerza cualquier reforma educativa, debido a que es necesario voltear a ver la cultura escolar para garantizar la aplicación de la misma reforma educativa, en otras palabras, que llegue hasta las aulas donde se encuentra el docente con los alumnos de quien depende en última instancia que se viva dicho cambio.

Las escuelas responderán a las reformas externas según lo que la propia cultura de esa escuela considere como bueno (congruencia con el contenido normativo de la cultura) y verdadero (congruencia con lo que estiman que se adapta o conviene a su contexto). Una reforma o modificación que está en contra de estos principios culturales provoca rechazo (Bolívar, A. 1993).

De ahí, que la necesidad de que las reformas educativas trascendentales nacionales vengan de un gobierno para que se sostengan o mantengan a pesar del rechazo de los docentes representados en el país por sindicatos u otros organismos de maestros, además de que vengan acompañadas de muchos otros elementos para que de manera paulatina puedan aplicarse en los centros escolares.

Otro de los beneficios para los mismos centros educativos, es el tener una cultura escolar que promueva el liderazgo docente que provea las bases para contar con profesores dispuestos al cambio siendo ellos, la parte fundamental y decisiva para que las innovaciones surtan efecto, esto es, crear las condiciones de un ambiente de trabajo que forme una cultura de participación efectiva de los docentes para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar (Uribe, M. 2005).

Cada centro educativo cuenta con su cultura escolar muy propia que define su manera de ser, de sentir y de actuar. La realidad actual globalizada requiere dar respuesta a las necesidades de un mundo que cambia en forma vertiginosa. Las estructuras en las que las decisiones dentro de un centro escolar se toman por parte de una sola persona y en muchas ocasiones de manera impositiva y burocrática no permiten responder de manera oportuna a la necesidad de cambio y en forma sostenible. Debido a lo anterior, es necesaria la transformación de la cultura escolar del centro educativo hacia un modelo que permita una mayor participación de sus miembros, la cual puede obtenerse al promover el desarrollo del liderazgo docente apoyado en el trabajo colaborativo.

Capítulo 2. Revisión de Literatura

En este capítulo se abordan algunas de las teorías clásicas más relevantes sobre el tipo de cultura escolar que promueve el desarrollo de profesores líderes, los aspectos que la caracterizan y sobre la descripción de los beneficios que se pueden obtener al fomentar el liderazgo compartido.

Se incluyen varios autores tratando estos tópicos de manera reciente, así como varias investigaciones por diferentes personas que presentan a través de sus tesis doctorales los resultados de investigaciones recientes.

2.1 Cultura escolar

Para efectos de esta investigación, cultura escolar se define como el conjunto de supuestos, creencias, valores y metas que predominan en una organización y que operan en ella ya sea de forma inconsciente o semiconsciente; la dificultad radica en que no es fácilmente observable (Murillo, 2004).

Según Murillo (2004), algunas de las características de la cultura escolar son las siguientes: la responsabilidad de la comunidad escolar con la misión, visión, principios y proyectos del centro educativo; el involucramiento activo y positivo de todos los profesores en la vida de la escuela; saber y llevar a la práctica el trabajo colaborativo entre los docentes; la coordinación y unidad del profesorado que participa en la escuela.

La importancia de la cultura escolar radica en que esta es uno de los elementos más importantes para obtener una mejora en la eficacia escolar.

Otro elemento importante para la mejora de la eficacia escolar, es el clima de la escuela comprendido éste como las relaciones entre los distintos integrantes del centro educativo (Murillo, 2004).

2.1.1 Tipos de cultura escolar

Los tipos de cultura escolar según Pégolis (2000) pueden describirse tomando en cuenta las siguientes tres dimensiones de la vida en la escuela:

- a) La escuela como lugar de la ciudad: La escuela se encuentra aislada dentro de un territorio. Esta dimensión refleja el centro escolar dentro de cuatro paredes, con barreras y obstáculos con aquello que sucede fuera de sus límites, sin preocuparse por aquello que le interesa a quienes están fuera de su circunscripción.
- b) La escuela como formación para la ciudad: la escuela aparece como lugar de significado, independiente del territorio y la localización, la escuela se asume como lugar para el todo de la ciudad y ve a ésta como su proyecto. Es una ciudad en pequeño.
- c) La escuela como punto de encuentro: aquí la escuela opera para ser un foro en el que las diferentes versiones de ciudad se encuentren. Todos los sectores de la ciudad se reúnen y ponen en común sus propias comprensiones. Así, la escuela se ofrece como lugar de transacción hacia la construcción de una ciudad compartida. Esta dimensión muestra un centro abierto a las diversas formas de pensamiento con las que se enriquece, toma en cuenta las necesidades de aquellos que están fuera de sus límites y juntos construyen un mejor centro.

2.1.2 Algunos elementos que influyen en la cultura escolar

- 1) La cultura juvenil. Influye en la cultura escolar debido a que la masificación crea cambios en las escuelas. La antigua escuela de clase media privada, hoy debe cambiar a las nuevas necesidades por los nuevos alumnos que ingresan a las mismas, en cantidades mayores y de características diversas, con consecuencias en la calidad educativa.

Las escuelas en sus reglamentos y recursos que forman las prácticas sociales y educativas, cambian de forma y significado. Los anteriores patrones de convivencia profesor-alumno, el contacto con el conocimiento, garantizaban la autoridad institucional y el respeto hacia los docentes y hoy dejan de ser eficientes y significativos en la vida de los alumnos.

Por la globalización económica se dan grandes cambios en los modos de producción y en la estructura social y familiar, la cultura se ve afectada fuertemente en los procesos de construcción de las subjetividades. El poder del sistema educativo para formar personas, hoy es más relativo y relacional que nunca. Sus capacidades se miden en el sistema de relaciones que mantiene con la familia y las otras instancias que producen e imponen significaciones, en especial los medios de comunicación y consumo cultural (Tedesco, 1995).

Todos estos cambios en la demografía y la cultura de las nuevas generaciones, ponen en crisis la oferta tradicional de educación. Los resultados son la exclusión y un porcentaje alto de reprobación de las asignaturas, el rechazo del alumno hacia la escuela, la indisciplina, la violencia y los

problemas de integración en las escuelas y sobre todo, la falta de sentido de asistir a la escuela para los intereses de los jóvenes latinoamericanos (Fanfani, 2000).

Fanfani (2000) define los siguientes principios que caracterizan a las escuelas de educación media:

- a) Diversidad de las “esferas de justicia”: Los jóvenes observan que hay diferentes momentos de convivencia con distintas reglas, pero los resultados escolares diferentes no deben crear tratamientos diferentes.
- b) Principio de reciprocidad: La escuela, considera a la autoridad y al maestro como algo natural e indiscutido, el joven visualiza que la escuela está compuesta de relaciones complejas donde hay una gama de personas con intereses y “capacidades” diferentes. De tal forma, que la autoridad del maestro cambia por una visión más complicada y política de las relaciones y el juego.
- c) La urgencia de estrategias escolares. El joven descubre que para tener éxito en la escuela, es necesario contar con una estrategia, que necesita elaborar un cálculo, contar con objetivos, escoger los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos, saber utilizar el tiempo, saber esperar, etc.
- d) Desarrollo de una subjetividad no escolar. Los alumnos viven una tensión entre estudiante y adolescente. “Con la adolescencia –escriben Dubet y Martuccelli (1998)- se forma un “sí mismo no escolar”. Estas particularidades genéricas, los adolescentes y jóvenes abonan a la cultura social hecha de conocimientos, valores, actitudes, predisposiciones que

no coinciden necesariamente con la cultura escolar y con el programa que la institución se ofrece desarrollar.

Hoy es imposible separar el mundo de la vida privada del alumno de la vida de la escuela. Los adolescentes jóvenes traen consigo su lenguaje y su cultura propia de la masificación. La escuela no cuenta con el control de la transmisión de significados y éstas, a su vez, se van a la diversificación y la fragmentación.

Sin embargo, en muchas ocasiones, las escuelas tienden al solipsismo y a negar que haya otros lenguajes y saberes y otros modos de apropiación distintos de aquellos consagrados en los programas y las disposiciones escolares. Es importante mencionar que el conflicto entre cultura escolar y cultura social es más seguro que se presente en los alumnos de bajos recursos económicos y relegados socialmente.

El respeto de los derechos a los adolescentes, junto con el desgaste de las escuelas (resultado de la masificación con sub-financiamiento y a la pérdida del poder de agregar significados), es resultado de la crisis de la autoridad.

En las realidades actuales, los involucrados pedagógicos (maestros, directivos, expertos, etc.) no tienen garantizada la escucha, el respeto y el reconocimiento de los alumnos. Pero los docentes con reconocimiento y autoridad, siguen siendo una condición necesaria para la eficacia de toda actividad pedagógica.

El reto es que hoy el maestro tiene que crear su propia legitimidad entre los jóvenes e ir la construyendo día a día.

- 2) Cultura laboral docente. Por otro lado, la cultura escolar también se ve influenciada por la cultura laboral donde se encuentran los docentes inmersos y de acuerdo a la investigación de Durán (2005), se menciona que los profesores se pueden ver afectados por el síndrome de estar quemados o “Burnout”.

Se entiende el término de Burnout (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001) como la respuesta al estrés laboral crónico compuesta por varios elementos siendo el cansancio emocional, la despersonalización y baja realización personal, con características como el agotamiento emocional, con distrés, sentimiento de baja competencia, poca motivación y actitudes disfuncionales en el centro educativo (Durán, 2005).

Se observan varias realidades que favorecen este síndrome como son: cambios en el rol del profesor, en el reconocimiento social, los modelos educativos que solicitan mayor dedicación y exigencia, la falta de recursos para poder dar respuestas de acuerdo a los niveles de dificultad, y las relaciones con los alumnos, en algunos casos por indisciplina, violencia en la escuela, etc.

Esta condición afecta negativamente al centro escolar porque afecta la salud física y mental del docente, el ambiente de enseñanza aprendizaje y el logro de la misión y visión del colegio. Es necesario mencionar que la actitud

negativa de los padres de familia de igual forma afecta a la cultura escolar (Martínez y Salanova, 2005).

Es obvio mencionar que los aspectos sociales del trabajo de un profesor, son importantes en los resultados del profesional en su realidad dentro del aula (Hastings y Bham, 2003). La otra vertiente es la satisfacción vital y laboral como consecuencia del bienestar en el contexto de trabajo.

Se descubre de acuerdo a dicha investigación que están interrelacionados con el cansancio emocional y dedicación con la satisfacción vital, dimensiones a las que se incluyen la absorción cuando se analizan las relaciones con la satisfacción laboral. También se reconoce que el vigor se relaciona con la satisfacción laboral y satisfacción vital (Durán, 2005).

En contraposición al burnout, está el concepto de Engagement, entendido éste último como un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo y no focalizado a una conducta u objeto determinado, e integrado por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2004).

El vigor entendido como altos niveles de energía, con un fuerte nivel de deseo de esfuerzo y persistencia en las tareas que se realizan. La dedicación implica elevados niveles de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto en el trabajo. La absorción entendida como altos niveles de concentración y de felicidad durante el desempeño de la actividad laboral (Durán, 2005).

El engagement ayuda a la cultura de la escuela porque reflejan una relación con las disponibilidad de recursos laborales ayudando o favoreciendo a un mayor compromiso organizacional (Salanova et al., 2000) y una menor intención de abandono del centro escolar (Schaufeli y Bakker, 2004) de esta manera la inversión realizada en capacitación hacia el docente por parte del centro escolar se verá reflejada en los alumnos.

2.2 Teoría del liderazgo

Una vez analizadas varias teorías sobre Cultura Escolar, es ahora prescindible definir el concepto de liderazgo utilizado en esta investigación, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el poder o autoridad formal y se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006).

El liderazgo ha de ser entendido como algo diferente de la persona y del papel que el sujeto debe desempeñar en un tiempo en particular. El liderazgo se encuentra en el centro educativo y no en el sujeto (Bolívar, 2010) entendiéndose esto como un liderazgo ejercido tanto por los alumnos como por los profesores y en general por quienes forman parte del centro escolar.

2.2.1 Liderazgo docente

El liderazgo docente ha sido elemento de muchas investigaciones por lo significativo que es para la eficacia escolar. Los políticos y el público en general consideran que los líderes educativos pueden hacer gran diferencia en la calidad de las escuelas y en la educación que reciben niños y jóvenes (Horn, 2010).

Se entiende por liderazgo la “influencia”. Esto es, la capacidad de presentar principios de tal forma que sean abrazados por otros como objetivos propios, naciendo así un sentido compartido que dinamiza a la institución a favor de los principios comunes (Horn, 2010).

Según Hargreaves y Fink (2008), el liderazgo del docente no es eficaz cuando busca intereses personales a expensas del aprendizaje de los estudiantes. Este liderazgo puede tener dos perspectivas: ser un método para promover la participación de los docentes, pero también darles mayor control.

Las iniciativas de los profesores en muchas ocasiones son peligrosas ya que con ellas obtienen poder, lo que puede ocasionar el que los administradores sean relegados.

Las reacciones de los profesores al recibir la asignación de algún tipo de liderazgo fueron diversas, algunas de ellas fueron positivas, algunas otras de inseguridad, en algunas otras de conflicto con las autoridades educativas por posible duplicidad de funciones, en otras, ellos tuvieron problemas con sus compañeros profesores quienes no tomaron positivamente la asignación del liderazgo a uno de sus compañeros llegando a tener respuestas como “hazlo tú”.

2.2.2 Tipos de liderazgo docente

Lewin (1939) establece tres estilos de liderazgo: el autoritario, en el que el poder y la toma de decisiones las monopoliza el líder; el democrático, en el que todos los participantes colaboran y toman decisiones y el “laissez faire” en el que el líder no guía a los miembros del grupo y les delega toda la responsabilidad (Lewin, K., Lippit, R., y White, R.K.,1939).

Aún y cuando se han realizado muchas investigaciones sobre el liderazgo, Murillo (2006) indica que no fue sino hasta las décadas de los sesentas y setentas en que se realizaron estudios serios sobre el liderazgo en la docencia. Uno de estos estudios es el de Sergiovanni (1984) que establece los siguientes estilos de liderazgo:

- a) Técnico: se enfoca en los aspectos técnicos de la planeación, organización, coordinación y sobre la logística de las actividades escolares.
- b) Humanista: se enfoca en las relaciones humanas, dando importancia al desarrollo profesional de los miembros de la organización, promoviendo la moral del centro y la toma de decisiones participativa.
- c) Educativo: se enfoca en la eficacia docente, en los programas educativos, en el desarrollo del personal y en el desarrollo del currículo.
- d) Simbólico: se enfoca en la selección de metas y comportamientos, haciéndose presente en las diferentes actividades del centro, crea y comunica aquellos acontecimientos que promuevan el compromiso de los miembros de la organización.

- e) Cultural: se enfoca en definir, fortalecer y coordinar los valores culturales que identifican al centro dándole a éste una cultura propia, fomentando la creencia de los alumnos, profesores, padres y empleados en el trabajo del centro.

Por su parte Leithwood, Begley y Cousins (1990) determinan los siguientes tipos de liderazgo:

- a) Se enfoca en las relaciones interpersonales, la cooperación entre sus miembros.
- b) Se enfoca en el rendimiento y bienestar de los alumnos.
- c) Se enfoca en la eficacia de los programas, en el desarrollo del personal y en la generación de procedimientos para la ejecución exitosa de las tareas.
- d) Se enfoca en lo administrativo, en los presupuestos, en los horarios, dando la impresión de dar menor importancia al aspecto pedagógico del centro.

Bass (1985, 1988) introdujo el término de Liderazgo transformacional que se basa en la habilidad del director para un funcionamiento participativo del centro, con el establecimiento de metas desafiantes pero factibles y una cercanía entre el director y su personal y es definido por Pascual, Villa y Arizmendi (1993) y por Bass y Avolio (1994) con las siguientes dimensiones:

- a) Carisma: influenciar a los miembros a través del carisma del líder.
- b) Visión: establece la misión que dé identidad al centro.

- c) Consideración individual: establece las diferencias personales y las necesidades de los miembros del centro.
- d) Estimulación intelectual: capacidad de promover el cambio de las actitudes del personal del centro.
- e) Capacidad para motivar: proporciona el apoyo intelectual y emocional.

Lashway (1995) define el liderazgo facilitador, como aquel que ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos, y en el que cualquiera se puede responsabilizar de alguna tarea y se basa en la negociación y en la comunicación.

Por su parte Stoll y Fink (1999) establecen el liderazgo persuasivo que se basa en el optimismo, el respeto a la individualidad, la confianza y en la intencionalidad. Este tipo de liderazgo no ha recibido reconocimiento formal por parte de los investigadores.

El liderazgo sostenible ha sido propuesto por Hargreaves y Fink (2003; 2004, 2005) con los siguientes principios:

- a) Liderazgo y aprendizaje sostenible, asegura el éxito, fomenta el liderazgo de otros, presta atención a la justicia social, desarrolla los recursos humanos y materiales, fomenta la diversidad y mantiene un compromiso con el entorno.
- b) Contrario a los tipos de liderazgo facilitador, persuasivo y sostenible a los que los investigadores no reconocen como de largo alcance, el liderazgo distribuido aunque de reciente concepción, si es reconocido como muy prometedor.

- c) El liderazgo distribuido, promueve el cambio en la cultura del centro que implica el funcionamiento y dirección del centro, tomando en cuenta las habilidades de los miembros y se implementa en los diferentes niveles del centro.

Según Hargreaves y Fink (2008), los estudios dan prácticamente el mismo trato al liderazgo y a la dirección. El director asigna el liderazgo. La jerarquía del director no se pone en entredicho sino que se presupone y la atención se da precisamente al director.

Este tipo de liderazgo puede caer en la situación de que no siempre tomará en cuenta proyectos que en verdad valgan la pena y no siempre está al servicio de la mejor causa, en ocasiones el liderazgo distribuido es un mal liderazgo y puede llegar a ser no útil en el caso en el que los profesores no están capacitados y sus resultados en este caso son la ignorancia y los prejuicios. Este tipo de liderazgo distribuido puede ser eficaz o ineficaz, puede surgir de manera voluntaria o bien, impuesto por el director.

El director del centro es un agente de cambio generando una organización más democrática, potenciando el liderazgo docente, promoviendo el desarrollo profesional, el compartir experiencias y el trabajo en equipo, eliminando el individualismo y el aislamiento en las prácticas del centro y fomentando la competitividad entre los miembros de la organización.

De acuerdo a Elmore (2000), este tipo de liderazgo requiere un comportamiento más profesional de los docentes. El liderazgo distribuido no consiste en delegar responsabilidades sino en aprovechar las habilidades y capacidades de sus miembros, pasando el liderazgo a diferentes personas según la situación que se esté viviendo en el centro.

Como puede apreciarse, el liderazgo distribuido requiere de cambio de mentalidad y de la cultura del centro, se define como que su aplicación se encuentra en su etapa inicial.

2.3 Liderazgo compartido entre los profesores

Las reformas de educación en los países de América Latina tienen como objetivo, aumentar la calidad educativa, aumentar las exigencias e intensionar la atención en los resultados del aprendizaje; profesionalizar el trabajo de los maestros; descentralizar, reorganizar la gestión educativa y ofrecer más autonomía a las escuelas (Uribe, 2005)

La reforma busca dos metas, la dirección de las instituciones educativas y la calidad profesional de los profesores.

El problema de las reformas, es que son de bajo impacto porque se generan de manera institucional, donde se modifican la legislación, los contenidos y metodologías, el modelo de financiamiento, la gestión y administración de los sistemas educativos (Uribe, 2005).

Se concluye que por esa razón, no se logran los cambios esperados a través de las reformas educativas y desafortunadamente, las prácticas educativas dentro del aula siguen siendo las mismas de antaño.

Es necesario mencionar que existen diferencias en los términos de gestión y liderazgo. La gestión se dedica a manejar la complejidad de la organización, su planificación, desarrollar su plan, así como garantizarlo a través de control y resolución de problemas en comparación con el plan original (Uribe, 2005).

El liderazgo se encarga de dirigir, crear una visión de futuro para que nazcan cambios. Contar con una comunicación y alcanzar una dirección diferente, moderna, audaz, llevando la motivación y la apropiación para garantizar el realizar el plan (Uribe, 2005).

El investigador Gairín (1999), menciona tres estadios de desarrollo en una escuela. La organización aprende, aprendizaje organizacional y la organización como marco, estructura del programa de intervención.

El liderazgo de Senge (1994), se caracteriza por la flexibilidad, adaptabilidad, descentralización y autonomía de las organizaciones; y con pocos niveles jerárquicos. Sus ideas son, según lo dice Bolívar (2000):

- a) El aprendizaje organizacional se comprende desde un análisis sistémico.
- b) Para alcanzar organizaciones abiertas al aprendizaje, se necesita contar con visiones compartidas entre todos sus integrantes, manejar el dominio personal, mejorar los modelos mentales, contar con conocimiento adquirido de manera colaborativa, con una buena comunicación y lo que sella a Senge es el pensamiento sistémico.
- c) Lo interesante es buscar comunidades de líderes donde se generen muchos liderazgos, todos trabajando por una misma visión de futuro con la creatividad y la innovación que esto representa, donde los líderes serán todos aquellos que cuenten y defiendan “ideas guía”.
- d) Representa un cambio estructural en los centros educativos además los profesores deberán ir creciendo en un liderazgo que ayude a futuro al centro escolar donde ellos tienen que ir descubriéndolo porque los problemas

actuales se tendrán que ir resolviendo por diferentes personas con diferentes soluciones, con diferentes tareas dentro de la escuela siendo un liderazgo compartido.

Según Hargreaves y Fink (2008), este tipo de liderazgo puede originar conflicto y caos entre un grupo de docentes dividido en particular cuando llega un director al centro nuevo. Las escuelas deficientes y con desorden, en muchas ocasiones requieren de una dirección fuerte que de un ambiente seguro y confiado antes de que se aplique el liderazgo compartido.

2.4 Características de la cultura escolar del profesor líder

Una de las características de la cultura escolar del profesor líder, es que éste se ocupa en dar respuesta positiva a las exigencias de los alumnos y en el futuro profesional de los docentes. Se pueden mencionar como principios de ésta cultura: el involucramiento del docente en la gestión escolar, la evaluación se considera como una herramienta necesaria e indispensable para lograr ser un centro educativo de calidad, en donde el profesor apoye dando información para la toma de decisiones (Torres, 2006).

Otra característica es el propiciar un clima de intercambio, con debate pedagógico, así como involucrar a los padres de familia del colegio en los procesos de enseñanza aprendizaje de sus hijos (De Vicente, 2001).

Otra característica es que la cultura es considerada como un instrumento necesario, cuando la intención es mejorar tanto los procesos como los resultados, en la

que toda la comunidad educativa está en un proceso constante de mejora continua de sus procesos.

La meta máxima de una cultura de calidad total es el mejoramiento continuo, donde los docentes y directores saben que siempre se necesita mejorar, sin olvidar la enseñanza ganada mediante la experiencia. Los errores no se ven como fracasos sino como oportunidades de aprendizaje (Fullan y Hargreaves, 2000).

2.5 ¿Qué tipo de cultura escolar promueve el desarrollo de profesores líderes?

Según Pégolis (2000) las tres dimensiones de la cultura escolar mencionadas anteriormente pueden darse en los distintos centros educativos en forma individual o bien darse en forma combinada

En algunas instituciones educativas predomina el concepto de “la escuela como lugar de la ciudad” en las que las relaciones interpersonales son dominadas por el autoritarismo, reconociéndose como una organización cerrada conformada por actitudes individuales y aisladas entre sí en la que se aceptan las normas convencionales y no aquellas que conlleven al cambio o a la transformación por lo que sus miembros carecen de superación o desarrollo y tienen una nula participación en las actividades de decisión dentro del centro escolar, determinando un sistema de trabajo caracterizado por órdenes recibidas en forma vertical.

En la dimensión de “la escuela como punto de encuentro” se da la bienvenida a las diferentes formas de pensar y se reconoce la necesidad del trabajo en equipo o del trabajo colaborativo.

En la planeación del trabajo, se reconoce una organización flexible y democrática que acepta el cambio, en la que sus miembros interactúan permanentemente en un sistema abierto, promoviendo la comunicación de las personas e integrado con participación de todos sus integrantes y teniéndose la apertura para proponer ideas.

Todas estas actitudes promueven el desarrollo constante de sus miembros y por lo tanto, fomentan el liderazgo de los docentes como una manera de responder a las necesidades de la sociedad moderna.

2.6 Beneficios del liderazgo compartido

Uno de los estudios más importantes de los últimos tiempos, específicamente en el año 2003, es el de Waters, Marzano y McNulty, que trata el efecto del liderazgo directivo en los resultados estudiantiles donde se dio seguimiento por 30 años a 70 estudios que implicaron a 2,894 escuelas aproximadamente, a 1,100,000 alumnos, y a 14,000 docentes, obteniendo veintidós aspectos o responsabilidades asociados al liderazgo que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Responsabilidades asociadas al liderazgo

Responsabilidades	El área en la cual el director influye en...
Cultura	Las personas que pertenecen a ese centro escolar y ciertas actividades en particular comparten creencias, sentido de comunidad y cooperación
Orden	Se cuenta con mecanismos y rutinas de ejecución estandarizados
Disciplina	Se busca que los docentes no se distraigan en otros asuntos y temas en momentos que deben estar trabajando en clase, en la enseñanza.
Recursos	Proporciona el material a los docentes así como da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente para asegurar el éxito en sus trabajos
Currículo, enseñanza, evaluación	Trabaja directamente en el diseño y aplicación del currículo, enseñanza-aprendizaje y la evaluación

Enfoque (Focus)	Define los objetivos o metas y sostiene esos objetivos como prioritarios para el establecimiento escolar
Conocimiento del currículo y enseñanza de evaluación	Conoce el curriculum que se imparte, los tipos de enseñanza, la cultura de evaluación que se vive.
Visibilidad	Cuenta con una relación de manera cualitativa y personal con los docentes y estudiantes del centro escolar
Estimulo en lo cotidiano (Recompensa)	Reconoce, se alegra y felicita o premia los logros personales
Comunicación	Cuenta con líneas y canales de comunicación con los docentes y los alumnos
Relaciones con el entorno (Outreach)	Es el representante del colegio ante el público relacionado con el colegio (stakeholders)
Incorpora/Participa (Input)	Invita docentes en el diseño, aplicación de decisiones y políticas a poner en práctica en la escuela
Afirmación	Descubre y festeja los logros de la escuela y reconoce fracasos
Relaciones	Se interesa por la vida de cada uno de los miembros de la comunidad
Agente de cambio	Se enfrenta al status quo
Optimizador	Inspira y lidera innovaciones
Ideas/creencias	Da a conocer fuertemente los ideales y creencias del centro educativo
Monitores/evaluadores	Mide la efectividad de las practicas educativas y los resultados en los alumnos y los docentes
Flexibilidad	Su liderazgo lo aplica de acuerdo a las necesidades presentes y es normal disentir
Conciencia de situación	Conoce los detalles y el trasfondo en la gestión de la escuela y utiliza ese conocimiento para gestionar ante situaciones difíciles.
Estimulación intelectual	Cuida que todo el personal esté preparado, actualizado en teorías y prácticas en sus trabajos. Anima al diálogo entre todos los miembros del colegio

1) Mejora en la eficacia escolar

Se entiende como eficacia escolar, al proceso de cambio sistemático y continuo de un centro docente para alcanzar determinadas metas de manera eficaz a través de los siguientes elementos: la identificación, reformulación, optimización de los elementos fundamentales del centro, interrelación desarrollada desde el centro y apoyado desde el exterior, involucramiento de la mayoría de los agentes que forman parte de la comunidad educativa (Muñoz-Repiso et al., 2000).

2) Características de una buena escuela para los jóvenes

Características de una buena escuela para los jóvenes según Fanfani (2000).

- a) Una escuela abierta que reconoce, da crédito y tiene en cuenta los gustos, intereses, expectativas y los conocimientos de los jóvenes.
- b) Una escuela que permite y da lugar al liderazgo de los jóvenes.
- c) Una institución que no se conforma con enseñar sino que busca motivar, interesar, activar y desarrollar conocimientos significativos en la vida de los alumnos.
- d) Una escuela que se preocupa por los jóvenes como personas integrales que se desarrollan en diferentes ámbitos sociales.
- e) Una escuela flexible en todo lo concerniente a los tiempos, planeaciones, metodologías, tipos de evaluación, formas de convivencia, etc., que toma en cuenta la diversidad juvenil.
- f) Una institución que ayuda a formar personas y ciudadanos y no “eruditos” es decir, que desarrolla competencias y conocimientos que no solo tienen que ver con la escuela.
- g) Una escuela que está pendiente a todas las áreas del desarrollo humano: física, afectiva y cognitiva. Una institución donde los alumnos aprenden a aprender con felicidad y que integra el desarrollo de la sensibilidad, la ética, la identidad y el conocimiento técnico-racional. Busca una formación integral de la persona que le de competencias para toda la vida.

- h) Una escuela que acompaña y facilita la elaboración de un proyecto de vida para los jóvenes. Para ello, deberá desplegar una “pedagogía de la presencia” caracterizada por el compromiso, la apertura y la reciprocidad de los docentes para con los jóvenes (Gómez, 2000 y 1997).
- i) Un centro educativo que promueve el sentido de pertenencia al mismo y con el que los alumnos “se identifican”.

Unas de las características de éxito en los docentes, es comprender que la escuela es para los alumnos y deberá ser, una escuela de los jóvenes, es decir, docentes que perciben a sus alumnos de nuevo ingreso no como simples poblaciones objetivo, sino como protagonistas activos y con “derechos”(Fanfani, 2000).

2.7 Literatura empírica

El nombre del estudio es: Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. Los autores son: Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce, Barreda Manuel Olavarría, Omar Sagredo Núñez, y Cristian Segovia León.

El objetivo principal de esta investigación busca estudiar si existe una relación en los resultados académicos de los estudiantes a través del examen llamado o conocido como “prueba nacional del sistema de medición de la calidad de la educación” con los estilos de liderazgo del docente.

Los diferentes tipos de liderazgo han mostrado contar con un impacto estadísticamente importante en Chile.

La evidencia empírica, no arroja suficiente evidencia para poder decir si el estilo de liderazgo tiene o no un impacto real e importante sobre la calidad de los resultados en la calidad de la enseñanza primaria.

Se cuenta con bastantes investigaciones en las que las habilidades interpersonales y la conducta o comportamiento del líder influyen sobre el éxito de los centros educativos. Se ha encontrado que el liderazgo compartido, de tipo democrático, logra éxito en los centros educativos, incluyendo centros educativos con fuerte vulnerabilidad social.

La metodología aplicó un cuestionario multifactorial de liderazgo con preguntas sobre tres tipos de liderazgo: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire, basados en Bass y Avolio 1995. Enviándolo a cuarenta y siete escuelas de enseñanza básica en la ciudad de Arica, Chile. Respondiendo 21 escuelas, siendo suficientes para la investigación que se realizó.

Se menciona que el examen SIMCE se aplicó a cuarto año básico en el año de 2006. Mencionando que la unidad de análisis en el estudio es el estilo de liderazgo, con las dimensiones aportadas a por Bass y Avolio en 1995 y el nivel de análisis fue hacia los directivos de las escuelas que se estudiaron. Se emplearon valores objetivos y reales del SIMCE 2006, junto con la opinión de los propios directores sobre el liderazgo de esas escuelas.

Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio 1995, con una muestra de 21 escuelas de enseñanza básica de la ciudad de Arica en Chile.

Los resultados señalan que los estilos de liderazgo sí influyen positivamente o negativamente sobre la calidad de las escuelas. El liderazgo transformacional ayuda positivamente en la calidad. En el transaccional no tiene efectos estadísticamente importantes, y con el liderazgo laissez faire, los resultados son negativos en el sistema de medición de la calidad de la educación.

Otro proyecto es: Cultura escolar y liderazgo en centros de recursos profesionales de ciencias y matemáticas del proyecto AIACiMA.

Autor: Aracelis Mass Maldonado

Objetivo principal: Examinar los factores de la cultura escolar: estructura y condiciones de cambio, así como examinar los factores del liderazgo de los directores y de los profesores en seis centros educativos de Puerto Rico, que contribuyeron a que dichos centros se mantuvieran operando como centros de recursos a pesar de que se les retiró el apoyo económico, y que éstos les auxiliaron para realizar la transformación en el sistema educativo promoviendo el desarrollo de culturas abiertas al cambio, transformando la cultura del centro de una cultura tradicional a una colegiada y de autogestión.

Los esfuerzos para lograr las transformaciones fueron dos: el primero fue a través de la creación de comunidades de aprendizaje, fortaleciendo el liderazgo tanto del

director como de los profesores, quienes conformaron un solo equipo, el segundo esfuerzo fue por medio de la creación de centros de apoyo que auxiliaron tanto para el desarrollo profesional como para la disponibilidad de los materiales curriculares necesarios.

Metodología: El enfoque de la investigación utilizó métodos cuantitativos y cualitativos por lo que se considera como de método mixto.

Instrumentos utilizados: La recolección de datos fue organizado de manera tal, que se presentaron primero los datos cuantitativos obtenidos por medio de encuesta con cuestionarios estructurados y su análisis por medio de métodos estadísticos. El siguiente paso fue la recolección de datos para el método cualitativo, realizado por medio de entrevistas utilizando dos cuestionarios denominados “Las estructuras de la escuela” y “Las condiciones de la escuela” respectivamente. La revisión de documentos y su análisis se desarrollaron por medio de una descripción detallada del escenario y del caso. La investigadora describió que los resultados cuantitativos complementaron los resultados cualitativos y por último, se integraron los resultados de ambos métodos para desarrollar la interpretación general de los resultados.

Resultados: Se observó que en la mayoría de los casos, la cultura escolar estaba en proceso de cambio de tradicional a colegial, con sus miembros dispuestos al cambio, reconociendo la idea de alcanzar el ideal de un mejor ambiente educativo y de calidad al estudiantado, así como el aspirar a tener una cultura colegiada. Además, se muestra que

el liderazgo del director y de los profesores fue lo que permitió que el centro de recursos siguiera operando aún sin el apoyo directo de la autoridad.

De acuerdo a lo observado en esta investigación, la preparación para el cambio requiere de educación, por otro lado, la educación continua fomenta la autogestión, por lo que el apoyo al desarrollo del personal docente, a través de la educación y capacitación, potenciará el cambio de las escuelas a través de sus condiciones.

El siguiente caso empírico tiene como título: Incorporación de entornos tecnológicos de aprendizaje a la cultura escolar: proyecto de innovación educativa en matemáticas y ciencias en escuelas secundarias públicas en México.

Autor: Teresa Rojano

Objetivo principal: Esta investigación presenta la experiencia en la implementación de un proyecto de innovación educativa, particularmente del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en México en las áreas de matemáticas y ciencias denominando el proyecto “Enseñanza de la Física y las Matemáticas con Tecnología (EFIT-EMAT)”. Para el desarrollo de ésta investigación se tomaron en cuenta tres concepciones sobre el uso de las TIC:

Las TIC como un conjunto de habilidades o competencias, considerándolas como materia de enseñanza, obteniéndose un desarrollo en el nivel de las competencias de informática.

Las TIC como un conjunto de herramientas o de medios para hacer lo mismo de siempre pero de un modo más eficiente, en ésta concepción, se busca la relación de las TIC con el currículo, agregando elementos de tecnología informática a las tareas de aprendizaje para mejorar el currículo existente. Ésta concepción ha recibido críticas debido a que se centra en el estudiante como usuario de la tecnología y no da la debida importancia al rol del profesor.

Las TIC como un agente de cambio con impacto revolucionario. Esta concepción da la posibilidad de reformular el currículo, cómo enseñarlo y redefinir el papel del profesor.

Esta investigación se lleva a cabo en México en donde se incorporó el uso de las TIC a la enseñanza de las matemáticas y las ciencias en el nivel de secundaria tomando en cuenta la tercera concepción de las TIC.

Metodología: Se aplicaron diagnósticos a la totalidad del estudiantado y se analizaron cuantitativa y cualitativamente, basándose en éste análisis se seleccionaron los criterios de selección de sujetos en ocho escuelas participantes, cinco de ellas sobre los resultados en matemáticas y las tres restantes en física.

Instrumentos utilizados: Se utilizaron entrevistas individuales a los estudiantes y cuestionarios a los profesores para evaluar el modelo de enseñanza, a las autoridades escolares a quienes se evalúa el proceso de asimilación del proyecto con tecnología por la organización escolar y en la valoración de la presencia de la tecnología en el centro escolar y a los padres de familia a quienes se analiza la relación del uso de la tecnología

en el aula con las expectativas sociales respecto a su rol en la formación escolar y al futuro laboral de los estudiantes.

Resultados: En el área de las matemáticas, se observa en un periodo escolar un progreso significativo de la población estudiada respecto al uso de un lenguaje simbólico más abstracto en comparación del que se utilizaba al inicio del ciclo, en el área de geometría, logran caracterizar figuras geométricas planas y en actividades de modelación a pesar de ciertas dificultades, logran analizar fenómenos de movimiento en sus versiones gráfica y numérica.

Además, los resultados muestran un alto porcentaje (75%) de estudiantes con historial previo de fracaso quienes con el uso de las TIC, lograron acreditar el curso con resultados que no son muy distintos por los alcanzados por los estudiantes más avanzados.

En el área de la física, se refleja un progreso en el uso de un lenguaje científico más propio.

El resultado de la investigación también muestra limitantes del proyecto como serias deficiencias en la formación de los profesores, no solamente en los conceptos de tecnología, sino en conceptos relacionados con la materia que imparten, así como en la gran diferencia existente entre el enfoque didáctico tradicional con el que se utiliza con las TIC, creando exigencias adicionales hacia los docentes.

Otra de las limitantes observadas, es la gran resistencia al cambio por parte de aquellos profesores que no ha tenido contacto con la informática educativa, lo cual lleva

a plantear la necesidad de incorporar al proyecto de manera más profunda a los profesores desde sus fases iniciales y dar mayor importancia al proceso de capacitación de los profesores, sobre los conceptos fundamentales de las materias que imparten.

El estudio llamado Gestión escolar democrática. Una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas, RS, Brasil.

Realizado por Maria Cecilia Lorea Leite, Álvaro Moreira Hipolito, Maria Antonieta Dall'igna, Maria de Fátima Cossio y Valdinei Marcolla, publicado en el año de 2012.

Siendo el objetivo principal el estudiar la democratización de la gestión de políticas educativas que la Secretaria Municipal de Educación de Pelotas puso a trabajar en el año 2001. Esto, a través de mecanismos de participación.

En ese país, desde 1988 en la Constitución Federal, se promulgó la gestión democrática de la educación y en su artículo 14, se dio el principio de participación de los profesores en la elaboración del proyecto pedagógico de la escuela y de las comunidades pedagógicas a través de consejos escolares.

En el artículo 15, se menciona la autonomía pedagógica, administrativa y de gestión financiera que las escuelas deberán asegurar. Pero en la práctica, por cuestiones de interpretación, es una permanente discusión cultural, política y social.

La democratización en la gestión escolar ha sido analizada en muy diversos estudios.

La metodología que utiliza es cualitativa, basada en grupos de discusión homogéneos y heterogéneos, analizando elementos de acuerdo y de conflicto y estudio de caso. Se investigaron los modelos y las prácticas de gestión en las escuelas públicas municipales de Pelotas, en el Estado de Rio Grande do Sul, Brasil.

Lo que se tomó en cuenta para la investigación, fue todo lo relacionado a las áreas administrativa, pedagógica y financiera analizadas en tres casos por tres escuelas, donde los modelos de gestión fueron predominantes en la red.

Los instrumentos utilizados en la primera etapa, fueron grupos de debate con los directores y subdirectores, coordinadores pedagógicos y supervisores de la SME-Pelotas. Con la coordinación de uno de los investigadores, los grupos discutieron temas cotidianos de la gestión escolar.

Los resultados de dichos debates, sirvieron de base para la segunda etapa que fueron los estudios de casos de las diferentes escuelas.

Los resultados que se observaron, fueron en la escuela A, un gran avance democrático con todo el centro educativo involucrado. En la escuela B, contaba con un modelo de gestión tradicional, y los resultados fueron insignificantes solo con una democracia formal y con poca participación de la escuela. Por último, en la escuela C, no se obtuvo resultados en relación a la democracia.

Como conclusión, se da importancia al reconocimiento de la gestión escolar, dando relevancia a la gestión democrática. Se observa que en donde hay más participación y democracia, hay más oportunidades de cualificación de la oferta escolar,

presentada en los resultados de aprobación y en el aumento en la cantidad de matriculas en comparación con la media local, provincial y nacional.

Otra investigación empírica llamada “La colaboración entre escuela y comunidad: perspectiva de directores escolares” siendo el autor José Luis Medina Vázquez.

El objetivo principal es conocer, la perspectiva de los directores escolares, los elementos que afectan en el trabajo en equipo o colaborativamente entre administradores, maestros, estudiantes, padres y miembros de la comunidad, que ayuden a potenciar el aprovechamiento académico de los estudiantes.

Además de localizar estrategias de colaboración y cualidades de liderazgo desde la percepción de los que participaron en la investigación. Nace esta inquietud por la necesidad de que existe de trabajar colaborativamente y efectivamente la escuela y la comunidad, estudiantes, profesores, padres de familia y personal del centro educativo, para que los estudiantes mejoren su nivel académico. Se apoyó en la teoría de liderazgo colaborativo de Rubin (2002).

Medina (2011), dice que una comunidad integrada al centro escolar en donde participen los padres de familia es un acto que ayuda al nivel académico de los estudiantes apoyándose en lo que menciona Bonner (2003), en el sentido de que mientras más integración se tenga de los padres de familia, se garantiza el éxito en el compromiso de colaboración y esta se da con una mejor comunicación y se ayuda a los estudiantes de alto riesgo.

La metodología utilizada fue un método cualitativo, con un diseño de casos. Con entrevistas a directivos escolares de Puerto Rico, revisión de documentos y diversos diarios reflexivos.

Las herramientas que se utilizaron, fueron la observación en el ejercicio del comportamiento hacia el propósito, diálogo y recursos organizacionales para participar en las perspectivas, creencias y comportamiento de otra persona, estructura y clima de un ambiente que apoya la relación colaborativa.

Menciona que la colaboración genera una gran cantidad de beneficios, pero primero tienen que aceptar esta manera de trabajar y relacionarse para que se puedan dar los beneficios como son: el cambio de la educación del docente, los beneficios de esta manera de trabajar ayudan para motivar a todos los del equipo, la alegría de ser parte de un grupo de trabajo que logra sus objetivos con éxito y el vivir lo que es el apoyo profesional entre todos los miembros del equipo.

Se toca el tema de la participación de los padres de familia tomando el artículo “Por qué la participación de padres es importante”, publicado en 1994 por el Departamento de Educación de Estados Unidos en donde se presenta que esta participación es tan importante para el éxito de los estudiantes por varias razones, entre ellas, se mencionan la mejora en la comunicación y la unión familiar.

Los resultados fueron datos en los que sobresalen las dimensiones de los dirigentes escolares sobre conceptos que influyen en el trabajo colaborativo de los centros escolares y toda la comunidad del mismo centro. Donde las recomendaciones

que ofrece es que tomen en cuenta estos conceptos para la formación de los futuros profesores a través de la curricula.

Nombre “La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres”.

Autor: Alicia Sarahy Montañez García aprobada el 30 de noviembre de 2011.

Objetivo principal: Describir el proceso de cambio para cambiar la cultura de una escuela pública elemental desde la visión del director, los maestros y los padres de familia. También, se ubican las prácticas del liderazgo administrativo y didáctico aplicadas por la dirección de la escuela para animar el crecimiento de una cultura escolar de excelencia.

La metodología es cualitativa con un proceso de investigación de estudio de caso intrínseco con un enfoque etnográfico.

Los instrumentos utilizados son una entrevista individual semiestructurada, además de una entrevista de grupo focal, la observación participante y el estudio y reflexión de documentos que ayudaron para la recopilación y triangulación de información importante.

Se utilizaron cinco entrevistas individuales, una directora y cuatro docentes; una grupal a padres de familia. Estos participaron en la modificación de la cultura escolar encontrándose preparados para dar a conocer sus perspectivas del proceso.

Los resultados son una descripción del antes y después de la cultura escolar, siendo las modificaciones de la cultura más importantes: los retos para el cambio, las iniciativas para el mejoramiento, la aportación de los participantes, los valores, creencias y normas que ayudaron el cambio cultural escolar.

Además se localizaron las prácticas del liderazgo educativo que abonaron también al desarrollo de una nueva cultura escolar. Se les presentó una reflexión sobre cómo la cultura escolar puede ser puente para cambiar los contextos escolares y una opción para modificar los centros escolares hacia la excelencia continua.

Como conclusión, presenta la cultura escolar como una variable necesaria para el nacimiento de una reforma educativa importante. Ofrece sugerencias al Departamento de Educación, al centro educativo y a las investigaciones que van a nacer en el futuro sobre administración y supervisión educativa.

El nombre de la siguiente investigación empírica es “Hacia un liderazgo crítico en la administración educativa”. Realizada por Gamaliel Morales Santiago en el año 2003.

El objetivo principal fue estudiar una concepción del liderazgo crítico en la administración educativa con la intención de comprender, explicar y conceptualizar el liderazgo desde una visión crítica y dialéctica. Las preguntas fueron ¿Cuál es la concepción del liderazgo crítico en la administración educativa que tienen varios líderes educativos puertorriqueños? ¿Cómo se manifiesta el liderazgo crítico en la práctica de la administración educativa de varios líderes educativos puertorriqueños? ¿En qué consiste

el liderazgo crítico desde la perspectiva teórica, la visión de los participantes y la contribución del investigador?

El investigador Morales (2003), menciona que no hay estudios empíricos formales sobre el liderazgo crítico. Donde los estudios que existen no representan un movimiento coordinado de oposición, pero que son un grupo de respuestas críticas. Por su parte Smith (1989), opta por un estudio y comprensión del liderazgo educativo, que se encuentre con conocimiento de la conciencia histórica, sociopolítica y el discernimiento de la teoría crítica.

La metodología es una investigación cualitativa con un diseño de caso. Donde los participantes fueron ex secretarios de educación y expresidentes y presidentes universitarios

Los instrumentos utilizados fueron técnicas de recopilación con entrevistas realizadas a conciencia, semiestructuradas y el análisis de documentos. Realizando a través de la triangulación la comprobación y para su análisis se apoyó en el modelo de teoría emergente de Strauss y Corbin y el programa NVIVO.

Los resultados fueron que el liderazgo crítico en la administración educativa está conformado por aspectos como el filosófico, que habla de varios conceptos como el postestructuralismo, la teoría crítica, el pensamiento divergente, convergente y holística entre otros conceptos. En el aspecto sociológico, se encuentra el discurso democrático, la colaboración, la participación ecológica entre otros. Por último, el psicológico con conceptos como la autorrealización.

Todos estos aspectos dentro de una escuela donde se practica la democracia, el trabajo y aprendizaje colaborativo, tomando en cuenta el contexto social como referente. Esto es dentro de un todo dinámico y dialéctico entre la teoría y la praxis.

Presentando una realidad que se tiene que afrontar como es el cambio entre situaciones como la jerarquía establecida, inminencia del cambio, resistencia a invertir en el cambio, desacuerdos filosóficos, entre otros.

El nombre del estudio es: “El director de escuelas y el trabajo en equipo en la educación especial”.

El autor: Marielle Rochet Iglesias en el año 2012.

El objetivo principal fue mostrar cómo los directores de las escuelas con alumnos de educación especial, cuentan con demasiadas actividades, lo cual no permite desempeñar con eficiencia y efectividad su labor de directores, ya que la población estudiantil en Puerto Rico es de 125,000 estudiantes.

Se buscó en la investigación si el exceso de trabajo administrativo y la diversidad de funciones han afectado su función e impiden que se pueda implementar un trabajo colaborativo en la escuela de educación especial.

La autora menciona que la política pública de ese país, señala la conformación de un equipo interdisciplinario y ella llevó a costas la investigación a través de diversas entrevistas.

Las preguntas de investigación fueron las siguientes: ¿Cómo es su liderazgo? ¿Qué acciones lleva a cabo para asegurar un liderazgo en equipo entre todos los miembros de los equipos interdisciplinarios? y ¿Cómo el exceso de trabajo administrativo y la multiplicidad de tareas afectan su labor? Estas preguntas buscaban estudiar cómo lleva el director a cabo sus funciones y responsabilidades que dicho puesto le encomienda.

La metodología que utilizó fue diseñar un caso holístico-múltiple, para poder validar los datos obtenidos en las entrevistas realizadas con preguntas de respuesta abierta. Se entrevistó a dos directores, dos docentes de educación especial, dos profesoras regulares y una madre de familia, en dos escuelas de carácter público pertenecientes a un distrito del área metropolitana del país.

El instrumento utilizado para poder analizar los datos fue el modelo de Wolcott (1994) para la descripción, el análisis y la interpretación.

Los resultados obtenidos fueron, sobre la escuela A, el exceso de trabajo administrativo y la falta de personal que le apoyara en las funciones administrativas han afectado la labor del director, en especial para la supervisión y acompañamiento de los profesores. Por otro lado, la escuela B, mostró ausencia de apoyo por parte de los padres de familia, pero ninguno de los dos centros educativos presentaron que por estos elementos no pudieran realizar su misión de trabajar conformado, manteniendo y apoyando a los equipos interdisciplinarios de la educación especial a la que están comprometidos según sus políticas educativas de ese país.

A manera de conclusión, el mundo globalizado ha originado cambios en las estructuras de la sociedad, cambios que también han incidido en el campo de la educación. Con el fin de que la educación responda a las necesidades de la sociedad deben buscarse siempre métodos y medios innovadores lográndose a través de la cultura escolar.

Es necesario que la cultura escolar se adapte a la cultura de la innovación y del riesgo en el centro escolar. Debido a que el profesor es el miembro de la organización escolar que se encuentra más cercano a los alumnos es él (ella) quien puede incidir con mayor influencia en la educación de sus alumnos. Las investigaciones de numerosos teóricos indican que una de esas oportunidades es a través de la promoción del liderazgo docente.

Es reconocido que el liderazgo docente solo se puede dar si la cultura escolar lo promueve.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo la investigadora se dedicó a desarrollar, de manera descriptiva, el proceso de la metodología a utilizar en el que se muestran las fases realizadas para obtener los datos a través de instrumentos de investigación propios de la metodología cualitativa, con un diseño etnográfico porque es una interpretación de una cultura o de un grupo social (Valenzuela y Flores, 2012), mediante un estudio de caso porque se constituye una descripción y análisis a profundidad de un sistema delimitado (Valenzuela y Flores, 2012). Con estos instrumentos se buscó dar respuesta a las preguntas de investigación de la tesis.

En la primera parte se presentan los pasos utilizados para recabar los datos, la justificación, los participantes y la selección de los instrumentos. Así como la descripción y justificación de las técnicas e instrumentos utilizados y cómo se aseguró la validez y confiabilidad en la interpretación de los datos.

Se buscó cumplir con las normas éticas como dice Valenzuela y Flores (2012), cuando participan los seres humanos es necesario considerar los derechos de las personas, su protección y su pleno consentimiento. Se cuidó la privacidad y libertad de todos los participantes, además de que se solicitó su autorización para lo que firmaron una carta de consentimiento (Apéndice A) en la que aceptaron participar de manera voluntaria y de manera explícita. Por otra parte, se solicitó permiso a todos los alumnos participantes en el grupo focal para tomarles video y se les dio a conocer la posibilidad de poder retirarse en cualquier momento de la investigación.

3.1 Enfoque Metodológico

Esta investigación pretendió dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente? Los siguientes pasos se siguieron para recabar los datos de la investigación: Definición de los lugares y las personas que se consideraron más adecuadas a los fines de la investigación, se realizaron registros, observaciones, entrevistas y grupo focal en los lugares y con las personas seleccionadas.

Debido a que la intención fue descubrir y contribuir a generar teoría (Glasser & Strauss, 1967, citado en Martínez, 2006: 169) y no verificar teoría, se seleccionó utilizar la metodología cualitativa, con un diseño etnográfico mediante un estudio de caso con un propósito descriptivo ya que se pretendió identificar y describir los distintos factores que influyeron para dar respuesta a las preguntas de la investigación.

Además de que se pretendió estudiar un caso único, que es el estudio de manera profunda y completa del caso de la preparatoria privada de la localidad debido a que obtuvo resultados académicos sobresalientes en la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

En el año 2013, obtuvo el cuarto lugar general dentro de las preparatorias de la localidad de todos los subsistemas y el segundo lugar en matemáticas según el informe de ENLACE 2013 (Apéndice B).

En otro instrumento de evaluación titulado informe de EXHCOBA 2013 (Apéndice C), elaborado por parte de la universidad autónoma local a la que se encuentra incorporada, se muestra que el centro educativo obtuvo en el año 2013 el

segundo lugar dentro de las preparatorias incorporadas a la universidad según datos proporcionados por la misma universidad.

Existió un interés real de parte de la investigadora ya que es parte laboral de ese centro educativo, por lo que esto satisfizo la descripción de un estudio de caso contemporáneo dado por Eisenhardt (1989, citado por Martínez, 2006: 174) como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”.

Con base a Martínez (2006), se tomaron las siguientes fases para el desarrollo de esta investigación:

- Observación y descripción del fenómeno. De acuerdo a Shaw (1999, citado por Martínez, 2006: 172), menciona que la investigación observó la realidad social como algo construido por las personas. La observación y descripción del fenómeno se realizaron de manera muy próxima al fenómeno de investigación. Lo anterior se obtuvo por medio de cubrir el rol de “instrumento para la recolección de datos” que facilitó el estar cerca del fenómeno investigado. Para esto se observó el vivir cotidiano y el ambiente escolar, además de analizar tres entrevistas a docentes de la escuela.
- Exploración de la realidad para generar las hipótesis sobre el comportamiento, causas y efectos del fenómeno. La proximidad al fenómeno de investigación que ofreció el papel de “instrumento para la recolección de datos” dio la oportunidad de la exploración de la realidad por la que se descubrió, interpretó y comprendió la perspectiva de los participantes de la realidad de esta investigación.

Para esto, se analizaron los resultados académicos así como las entrevistas a docentes y observaciones con la representatividad de los diferentes miembros de la comunidad, con la representación de los alumnos como informantes clave a través de un grupo focal de líderes natos observados y reconocidos entre los mismos jóvenes y docentes.

Se observó cómo se da la comunicación entre toda la comunidad desde la realización de juntas de maestros y juntas de consejeros técnicos de la preparatoria, hasta la comunicación con los responsables del mantenimiento del edificio y con los responsables de la seguridad del centro educativo.

Como dice Taylor y Bogdan (1990), la metodología cualitativa se refiere a una investigación que produce datos descriptivos y como lo expresa Merriam (2009), en esta metodología se cuenta con cuatro características que son: puntualizar el significado y la comprensión, la persona que realiza la investigación es lo más importante, es un proceso inductivo y totalmente descriptivo.

Se entendió por significado y comprensión que el investigador observó cómo las personas formaron e integraron sus mundos, y los conceptos que otorgaron a sus vivencias (Valenzuela y Flores, 2012) contando con el cuidado necesario con el que se buscó y percibió la cultura generada en la preparatoria que ayudó o bloqueó el liderazgo docente a través de todas las personas que participaron.

La investigadora fue quien levantó los datos y realizó las observaciones donde los beneficios fueron la comunicación y el poder vaciar los datos recolectados

inmediatamente así como su revisión, para asegurar que fueron los correctos (Valenzuela y Flores, 2012).

Lo negativo fueron las subjetividades que surgieron siendo necesario su localización, seguimiento y observación, ya que estas dieron forma a la obtención e interpretación de datos (Valenzuela y Flores, 2012).

El proceso fue inductivo, en el que se obtuvieron datos para formular hipótesis o teorías, la obtención de datos a través de la observación fue de manera inductiva, puesto que se estuvo la mayor parte del tiempo dentro del colegio ya que la investigadora es empleada del mismo. Se analizaron todos los elementos comentados anteriormente como fueron las entrevistas y la variedad de documentos que fueron estudiados y observados (Valenzuela y Flores, 2012).

En esta descripción, la investigadora cualitativa destacó las diferencias sutiles, el orden de los acontecimientos en su contexto y la globalidad de las situaciones personales (Stake, 2005). Se estuvo ante una metodología por caso en donde se requirieron unas semanas de trabajo de campo y un tiempo adicional para la planificación, gestión, análisis y redacción (Stake, 2005).

Esta investigación se realizó desde el enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso, ya que el objeto de estudio fue una escuela preparatoria privada delimitada ubicada en Cd. Juárez con resultados académicos considerados de buenos a excelentes, aún y cuando no contó con filtros de selección para ingresar jóvenes a la escuela.

La investigación de caso fue específica y compleja. Según Smith (1979) uno de los primeros etnógrafos educativos, definió el caso como un “sistema acotado” e insistió en su condición de objeto más que de proceso, porque tiene unos límites y unas partes

constituyentes (Stake, 2005), lo cual se dio en esta investigación ya que el centro escolar es una preparatoria privada con una identidad religiosa incorporada a la universidad autónoma de la ciudad muy bien definida y delimitada.

3.2 Justificación

Esta investigación se justificó porque cumplió con los criterios que señala R. E. Stake (2005) para poder seleccionar el método por caso. El primer criterio fue la rentabilidad por lo que se aprendió y porque se pudo abonar a una cultura escolar que ayude al liderazgo docente necesaria en los centros educativos en la actualidad para promover un número cada vez mayor de docentes líderes apoyados desde la cultura escolar.

El otro criterio, fue el tiempo para realizar el trabajo de campo así como contar con la autorización para poder tener contacto con todos los documentos, entrevistas y observaciones del centro educativo. Este criterio se cumplió antes de seleccionar el tema a investigar.

Por último, se contó con personas que estuvieron de acuerdo en participar en la investigación lo cual se facilitó porque existió una relación de respeto y compañerismo entre las personas y el investigador quien es parte también de los empleados del centro educativo, además de que se tuvo la promesa de dar a conocer los resultados de la investigación realizada para recibir sus beneficios.

Un beneficio esperado fue despertar el interés para continuar investigando acerca de la cultura escolar que ayude a desarrollar, mantener y mejorar el liderazgo docente de

manera sostenible para obtener una formación integral y de calidad para la vida de todos los alumnos que estudien la preparatoria en ese centro escolar.

3.3 Participantes

De un total de 13 profesores del área académica, seis de ellos son contratados de tiempo completo, esto significa que tienen que estar presentes durante el horario escolar completo, además de estar presentes en juntas semanales del consejo técnico por lo que reciben el nombre de “maestros titulares”, también asisten a la junta semanal de profesores y son quienes atienden a los alumnos del grupo que se les asigna y a los padres de familia de los alumnos. Debido a las anteriores características, ellos conocen el ser y hacer del colegio siendo por esto, que al total de “maestros titulares”, se invitó a dos de ellos a participar de manera voluntaria en las entrevistas de dicha investigación.

Los siete profesores restantes son contratados por horas para impartir las clases relacionadas a su carrera profesional. De este grupo de docentes, se solicitó la participación en las entrevistas a uno de ellos, también de manera voluntaria por lo importante de conocer su visión ya que son personas que pueden comparar el ambiente de un centro escolar con el de otro centro escolar, ya que ellos trabajan en varios centros educativos de la localidad sobre todo en el sistema público.

En la participación de los estudiantes, se solicitó la participación de un grupo de tres jóvenes conformados por informantes clave como lo son los miembros líderes natos observados y reconocidos entre sus compañeros y entre los docentes, para conocer cómo han vivido esa cultura escolar y como han percibido el liderazgo docente de sus profesores, con los que se creó una muestra de casos tipo focal.

En esta investigación, no se contó con la opinión de la dirección porque es quien a su vez, ocupó el papel de investigadora.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

Debido que esta investigación fue de tipo cualitativa, ésta requirió que el trabajo de la investigadora fuese más cercano o más intenso, este requisito justificó el uso del instrumento de la entrevista semiestructurada titulada Guía de Entrevista para docentes (Apéndice D).

Se realizó un grupo focal con los estudiantes, este método de investigación cualitativa se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes realizado en un tiempo corto Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, (2012), de esta manera, la persona entrevistada y el investigador se involucraron más estrechamente incluso, se pudo grabar la conversación con un grado de revelación de su propia vida diaria que, según Flick (2004), ellos no pueden controlar fácilmente de antemano.

Otro instrumento utilizado fue la rejilla de observación (Apéndice F), definida como un instrumento de campo que mezcla al mismo tiempo, el análisis de documentos, la entrevista, la participación directa, la observación y la introspección, su uso se justificó por sus características principales, las cuáles son que el investigador se metió de lleno en el campo, observando desde el punto de vista de un miembro pero influyendo en lo que observó por su participación, según Flick (2004).

Otro instrumento que se utilizó fue el diario de reflexión (Apéndice G), este instrumento se justificó ya que su uso constante, auxilió en la mejora continua de la

investigación, puesto que según Chacón y Chacón (2006), este instrumento ayuda al investigador a explicitar la intención de sus acciones, las confronta y establece estrategia de mejora.

3.5 Procedimiento en la aplicación de instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el procedimiento consta de los siguientes pasos:

Fase 1: Se establecieron las preguntas de investigación para analizar y justificar el estudio de tesis que se buscó abordar: ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente?

Fase 2: Se revisó literatura para crear un marco teórico y obtener un contexto para la investigación apoyándose en bibliografía reciente que sustentaron el tema de investigación (Valenzuela y Flores, 2012).

Fase 3: Al ser una investigación cualitativa mediante un estudio de caso, se delimitó el caso a un centro educativo de nivel medio superior también conocido como preparatoria localizada en el norte de México, en Cd. Juárez, ubicado en una zona de clase media alta, que cuenta con todos los servicios, además de distinguirse la escuela en cuanto a instalaciones deportivas se refiere, ya que cuenta con varios campos de fútbol, canchas de basquetbol y volibol además de un gimnasio con duela, en una ciudad donde no se cuenta con espacios para el deporte y la recreación.

El centro educativo es de corte privado con una población reducida de alumnos.

Fase 4: Las unidades de análisis fueron la cultura escolar y el liderazgo docente, en donde se dieron a conocer los elementos de la cultura escolar y los tipos de liderazgo que se consideraron.

Fase 5: Las técnicas e instrumentos que se llevaron a cabo fueron las entrevistas semiestructuradas hacia los docentes y hacia los estudiantes por medio de grupos focales en grupos de tres estudiantes y se aplicó la rejilla de observación por parte de la investigadora.

Fase 6: Se entregó a la dirección del plantel de la preparatoria de Cd. Juárez, una carta de consentimiento para aplicar el instrumento de investigación a todos los docentes que laboran en la preparatoria, con la finalidad de contar con la autorización para realizar la investigación dentro del mismo plantel, con la plantilla docente y con el grupo de alumnos seleccionados e invitados.

Fase 7: Se invitó a todos los docentes a través de la junta del consejo técnico de la preparatoria y en la junta general de maestros a participar en dicha investigación, se aclararon las dudas que surgieron y se les solicitó por escrito su consentimiento.

Se invitó a un grupo de alumnos como informantes clave a participar en la investigación, se les aclararon dudas y se les organizó con fechas y horarios. Se les solicitó de igual manera, que firmaran su consentimiento voluntario de aceptar participar en la sesión de preguntas (Apéndice E) de la muestra de casos tipo grupo focal.

Fase 8: Las técnicas e instrumentos que se llevaron a cabo fueron con entrevistas semiestructuradas a todos los docentes que, de manera voluntaria, decidieron participar y se realizaron grupos focales con los estudiantes que a través de invitación dirigida

decidieron voluntariamente participar para conocer su percepción sobre el liderazgo docente así como el ambiente escolar dentro del centro educativo.

Fase 9: El análisis de datos se realizó mediante la codificación y categorización, el análisis de la narrativa y las narraciones conjuntas que se obtuvieron de los grupos focales.

Fase 10: Para la validez, se obtiene a través del member checking (Apéndice F) y la confiabilidad, se recurrió a la triangulación de información (Apéndice G), la cual se realizó mediante el análisis de la información obtenida entre todos los instrumentos aplicados.

3.6 Análisis de datos

La presente investigación se realizó con el objetivo general que fue: analizar los elementos de la cultura escolar que han promovido el liderazgo docente dentro del centro educativo y definir aquellos otros elementos de la cultura escolar que lo potenciarán.

Ante esta pregunta de investigación y con este objetivo, se observó y decidió que se estaba frente a una investigación cualitativa, con un diseño etnográfico con un estudio de caso que fue una preparatoria de Ciudad Juárez.

Se continuó con el estudio de datos, según lo propuesto por Valenzuela y Flores (2012), con los siguientes pasos:

1. Se alcanza un sentido del todo, leyendo todas las transcripciones.

2. Seleccionar una entrevista y reflexionar sobre qué es lo que quiere decir la persona.
3. Se codifica el documento a través de categorías de narrativas, de contexto, de situaciones entre otros.
4. Se continuó con la elaboración de una lista de códigos de palabras.
5. Se realiza una prueba con los datos con la organización preliminar y se observa si hay nuevos códigos.
6. Se reduce la lista de códigos recomendando de siete a cinco temas.

3.7 Triangulación

Flick (2004), indica que existe el problema de cómo evaluar la investigación cualitativa y frecuentemente se utiliza como argumento, para plantear preguntas generales sobre la legitimidad de dicha investigación.

Para proporcionar una buena fiabilidad en la investigación cualitativa con un diseño etnográfico, es muy importante la calidad de los registros y la documentación de los datos porque se convierten en una base central para su evaluación e interpretaciones posteriores (Flick, 2004).

Otro elemento necesario es la validez, porque se le da más importancia que al elemento de fiabilidad porque se dice que la validez se puede resumir como “una cuestión de si el investigador ve lo que piensa que ve” (Kirk y Miller, 1986).

En el proceso de una investigación en etnografía, Wolcott (1990) menciona nueve aspectos para asegurar la validez:

- 1- El investigador se abstiene de hablar en el campo, solo escucha.
- 2- Redacta notas lo más precisas posibles.
- 3- Escribe de manera inmediata.
- 4- Permite que los participantes lean sus notas o sea, ofrece datos suficientes para que hagan sus propias inferencias y sigan las del investigador.
- 5- El informe debe ser sincero.
- 6- El investigador buscará la reacción sobre sus descubrimientos.
- 7- Las presentaciones deben ser equilibradas.
- 8- Este equilibrio se debe dar en diferentes puntos.
- 9- Existe precisión en el trabajo escrito.

La triangulación es un método que ayuda a comprobar los resultados de la investigación cualitativa. Triangular significa dar un apoyo a un resultado, mostrando que un determinado resultado (obtenido por ejemplo, en una entrevista) coincide con otro resultado obtenido en observaciones, o en otra entrevista con otra persona (Mathison, 1988).

Para la validez, se recurrió al member checking y para la confiabilidad de la investigación, se recurrió a la triangulación de información, la cual se realizó mediante el análisis de la información obtenida en el análisis de los datos, marco teórico y las observaciones realizadas.

3.8 Aspectos éticos

Se contó con cartas de consentimiento de manera voluntaria (Apéndice H) por parte de los participantes para mantener el anonimato de cada uno de ellos, así como la

autorización de la institución (Apéndice I) para realizar la investigación de la tesis sobre la cultura escolar que promueve el liderazgo docente con los profesores y un grupo selectivo de estudiantes.

A manera de conclusión, en este capítulo de metodología se trabajaron de manera descriptiva los pasos o fases para recabar los elementos necesarios que ayudaron a dar respuesta a las preguntas de investigación y al objetivo general de la investigación.

El estudio fue a través del enfoque cualitativo, con un diseño etnográfico mediante un estudio de casos. Debido a que se llevó a cabo en una preparatoria privada de Ciudad Juárez, utilizándose como muestra dos grupos de participantes, uno conformado por docentes y otro por alumnos llamados informantes clave en un grupo focal.

Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas semiestructuradas para los docentes y la discusión en grupos focales con los estudiantes con un análisis de datos mediante la codificación y categorización, el análisis de la narrativa y las narraciones conjuntas que se obtuvieron de los grupos focales de alumnos.

Por último, se describió el proceso para su validez y confiabilidad que fue a través de la triangulación en la metodología utilizada.

Capítulo 4. Análisis de resultados

En este capítulo se presenta tanto la recolección de datos utilizando diferentes instrumentos tales como las entrevistas realizadas a tres docentes, el diario de reflexión de la investigadora, y un grupo focal con alumnos de diferentes semestres, así como el análisis de los datos de manera profesional, ética y seria.

Valenzuela y Flores (2012), mencionan que en la investigación cualitativa el análisis de datos se logra con la transcripción de las entrevistas, notas de campo, observaciones, documentos, etc., instrumentos por medio de los cuales permiten al investigador encontrar hallazgos. Presentándose los resultados a lo largo del capítulo.

En este apartado se presentan los resultados de los instrumentos anteriormente mencionados para dar respuesta a la pregunta de investigación que indaga: ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente? Esta pregunta de investigación pretende dar respuesta al objetivo de la tesis sobre el análisis de los elementos de la cultura escolar que promueven el liderazgo docente dentro del centro educativo.

Según Valenzuela y Flores (2012), el proceso de análisis consiste en trabajar con los datos, organizarlos y buscar temas o categorías. Enseguida se transcriben extractos de las entrevistas realizadas, para después proceder a analizarlos y codificarlos para de ahí generar las categorías y sub categorías que ayuden a responder a la pregunta de la investigación.

Lo anterior fue validado para dar confiabilidad, a través de la triangulación de datos que es uno de los tipos mencionados por Valenzuela y Flores (2012), que incluye tiempo, espacio y personas. Además los datos incluidos fueron verificados por medio del member checking (Valenzuela y Flores, 2012).

4.1 Resultados

4.1.1 Categorización y subcategorización

La Tabla 1 muestra las categorías y sub categorías que resultaron del agrupamiento de los datos obtenidos del análisis de las entrevistas a los profesores y alumnos, con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación. Como se aprecia, las categorías resultantes bajo la dinámica que juega la cultura escolar en el liderazgo docente en el centro educativo, son características que los participantes mencionan que se viven en la preparatoria, el liderazgo docente, la comunicación entre la dirección con los docentes, entre ellos mismos y por último entre alumnos y docentes, liderazgo compartido y ambiente escolar, siendo todos ellos, aspectos importantes para describir el liderazgo de los docentes en la escuela de acuerdo a la dinámica cultural escolar que según los resultados recabados se mencionan.

Enseguida, se muestra en la tabla 1 el resultado de categorización y subcategorización como resultado de ordenar los datos obtenidos de las entrevistas y del grupo focal porque fueron los temas que se presentaron después de tomar decisiones para reducir el estudio (Bogdan y Biklen, 2007).

Tabla 2

Categorías y sub categorías

La cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente.			
Categoría 1 Características			
Académicas		Valores	Habilidades
Categoría 2 Liderazgo docente			
Características		Beneficios del liderazgo docente	Condiciones para que se dé el liderazgo docente
Categorías 3 Comunicación entre los docentes			
Junta de maestros	Academias		Convivencias
Categoría 4 Liderazgo compartido			
Capacitación docente mutua	Trabajo en equipo		
Categoría 5 Ambiente escolar			
Recibimiento a los alumnos de nuevo ingreso	Acompañamiento y escucha del maestro al alumno	Identidad de la escuela	Ambiente de familia

4.1.2 Resumen de categorías.

Las entrevistas se realizaron a tres profesores y a tres alumnos. En lo que se refiere a los profesores, una de ellos es la Coordinadora Académica a quien para guardar su identidad, se le ha asignado la clave PrCA, otro es el profesor de Química a quien se le asignó la clave PrQ y la tercera profesora es la responsable de la materia de Psicología asignándosele la clave PrP. Respecto a los alumnos, ellos son alumnos de segundo, cuarto y sexto semestres de bachillerato, asignándoseles las claves A12, A14 y A16 respectivamente.

La tabla 2 muestra los datos o información demográfica de cada participante, en la que se incluyen las diferentes características personales de cada uno de ellos de acuerdo a Valenzuela y Flores (2012).

Tabla 3

Tabla demográfica

Clave de identificación	Edad	Sexo	Materia que imparte o semestre que cursa	Antigüedad en la escuela
PrCA	40 años	Femenina	Responsable de la coordinación académica	8 años
PrQ	55 años	Masculino	Química, Temas selectos de química y responsable del laboratorio de química	12 años
PrP	44 años	Femenina	Coordinadora de Psicología	3 años
A12	15 años	Masculino	Segundo semestre	1 año
A14	16 años	Femenina	Cuarto semestre	2 años
A16	17 años	Masculino	Sexto semestre	3 años

Las citas de las entrevistas han sido organizadas en dos columnas, una de ellas es la de los profesores y lleva el título Pr, la otra columna contiene las citas de los alumnos y esta lleva como título Al. Cada cita se identifica con la clave del participante que

contribuyó con ella. Las citas de las entrevistas dieron origen a las categorías y sub categorías de acuerdo a la interpretación de la investigadora.

Análisis de la categoría 1: Características

En la categoría 1 “Características”, los elementos mencionados por todos los participantes se agruparon en tres sub categorías tituladas académicos, valores y habilidades.

En la *sub categoría “académica”*, se analizaron los elementos “desempeño académico” y “formación integral” con un resultado positivo ya que el docente PrQ menciona que al concluir los alumnos su estancia de tres años en la preparatoria “Se puede observar desde que llegan los alumnos hasta que se retiran, un aprovechamiento ascendente”. En base a lo anterior, el docente menciona que estos resultados son un indicativo de que están trabajando de manera correcta, esto se expresa en el siguiente comentario de PrQ: “Siendo un indicador inequívoco que se está trabajando adecuadamente, con esos resultados y con todos los indicadores que se dan al final de la escuela” mostrando el profesor una postura de satisfacción.

Además, tanto algunos de los alumnos como algunos de los docentes entrevistados reconocen al centro educativo como una preparatoria donde una de sus tareas principales, es ofrecer una educación integral (PrP, PrQ y Al6) en la que se busca y se logra un desempeño académico de alto nivel (PrP, PrQ y Al6), el alumno que da esta respuesta (Al6), menciona que entiende el porqué es una educación integral,

expresándolo de la siguiente manera: “Es una preparatoria donde te dan una formación integral desde lo académico, espiritual hasta lo deportivo cultural”.

La docente PrP, da su punto de vista pero también involucra al conjunto de maestros cuando dice “Buscan el bien de la prepa, porque en la prepa se observa que varios docentes trabajan por mantener un nivel alto académico, por hacer un trabajo integral con los chavos por acompañarlos y escucharlos”.

Para concluir esta sub categoría, el docente PrQ menciona: “Hay un buen liderazgo, una buena dirección y una buena comunicación”.

En lo que respecta a la sub categoría “*valores*”, los más mencionados son los de respeto, responsabilidad y solidaridad. Todos los profesores y alumnos consideran como características principales de la vida en la escuela el respeto y la responsabilidad (PrCA, PrQ, PrP, A12, A14, A16).

PrCA: “El lenguaje que usamos los docentes entre nosotros es responsable, formal, respetuoso”. PrP: “Las relaciones entre los docentes son muy cordiales, amables, respetuosas, con mucha disposición y sobre todo, con mucho compromiso porque cada quien sabe qué le toca hacer en su puesto, lo hacemos y somos responsables, considero que somos un equipo que no necesita tanta supervisión y somos de confianza sobre todo por los resultados” A12: “Los profesores nos tienen confianza y siempre nos tratan con respeto”.

A14: “Los compañeros te ayudan cuando los necesitas y aún y cuando nos tenemos mucha confianza no nos perdemos el respeto”.

En el grupo focal, los alumnos reconocen que la escuela promueve la solidaridad con acciones concretas (A16 y A14) que los llevan a practicar la solidaridad. A16: “Por el ambiente de solidaridad y fraternidad que se vive con todos los alumnos y empleados de la preparatoria.

Por su parte, los maestros en las entrevistas reafirman dicho valor (PrCA) tal y como se ejemplifican con los siguientes casos:

PrCA: “En la operación de Poli que se operó sus rodillas se hizo una oración para que le fuera bien en el hospital, se inició la colecta económica tanto alumnos como maestros no sé si antes lo veían cansado y los jóvenes le ayudan a mover las mesas, le echaban la mano y siempre con respeto nunca escuché faltarle al respeto al señor Poli. Otro ejemplo es la venta de papas locas para la alumna Valeria y pagarle la inscripción en otras palabras ayudar al más necesitado, a la hora del examen explicarse unos a otros con asesorías”.

Para la docente PrCA son importantes estos ejemplos porque señala que el señor Poli es el de limpieza del edificio de la escuela, la señorita Valeria es una alumna becada de un internado de mujeres de la localidad y así ella justifica su respuesta.

PrQ: “La directora es el de un líder con las características de líder, con una actitud positiva, de respeto, organizada, que planea, donde escucha, y atenta a todos los acontecimientos de la institución”.

En la tercer sub categoría “*habilidades*”, se obtuvieron elementos como las experiencias que se viven en el área deportiva, artística o cultural mencionando

exposiciones presentadas a toda la comunidad educativa en la línea de ciencias, humanidades y viajes fuera de la ciudad (A14, A12, A16, PrQ, PrP). En lo deportivo, mencionan EDEPREM (encuentro deportivo de preparatorias maristas) A16, en EQUIPREM (encuentro de química de preparatorias maristas) PrQ y PrP. Haciendo el comentario que estas vivencias los marcan para la vida (A14, A12, A16) y que es lo que más les ha gustado (A16). Mencionando que también estos eventos provocan fricciones entre docentes (PrQ).

PrP: “La directora deja trabajar, respeta esa libertad, da ese espacio. Cuando nos ponemos de acuerdo con expo humanidades y expo ciencias es un montón de trabajo y nos da carta abierta”.

PrQ: “Surge la discusión sobre las actividades que se desarrollan en las academias sobre el tiempo que se le dedicó en expo humanidades, el participar en deportes EDEPREM y no se da el mismo apoyo en el encuentro provincial de química llamado EQUIPREM. Por diversos motivos personales de los alumnos, cosas que van surgiendo que debilitan la participación y que son como piedritas que salen durante el semestre”, “ellos adquieren las habilidades para salir en la vida, en lo laboral, intelectual, en la fe y la clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo”.

En el grupo focal, sobre las experiencias de los estudiantes se mencionan las siguientes (A12): “Otra cosilla que me marcó, es que aprendí a tocar la guitarra, yo.....no sabía tocar y yo cuando intenté, todos mis compañeros me estaban enseñando, decían inténtalo y el profe decía: ¡échale ganas!”.

AI4: “El viaje que más me ha marcado es EDEPREM, hasta ahorita creo que es lo mejor conoces y más porque vamos de futbol”.

AI6: “Me cansa la actividad ya que siempre estoy ocupado ya que todas las tardes también las tengo ocupadas con las extracurriculares ya que estoy en música y volibol, entonces como que prácticamente no descanso” (Apéndice K).

Análisis de la categoría 2: Liderazgo docente

El “liderazgo docente” se organizó en tres sub categorías “características”, “beneficios” y “condiciones” para que se dé el liderazgo docente.

En la sub categoría “características” se mencionan muchos elementos todos ellos importantes para contar con liderazgo docente, los docentes (PrQ, PrP y PrCA) los describen con las siguientes características:

PrQ y PrCA: “Capacidad de observación, empatía, es ecuánime y tranquila, sabe escuchar” PrQ y PrP: “toma decisiones, tiene visión de futuro” y PrP: “Es una persona con la habilidad de ser ejemplo para otros”.

En todas sus respuestas, los docentes entrevistados toman en cuenta a la persona (PrQ, PrP y PrCA), por su parte el docente PrQ comenta entre varios elementos “respetar procesos de cada uno de los alumnos”, por su parte la docente PrCA menciona varios ejemplos tales como “que haga sentir a sus compañeros parte del mismo equipo, pero al mismo tiempo saber dar indicaciones sin que se sienta que es un mandato o una imposición” y la maestra PrP comenta “apoyar y guiar a otros hacia metas comunes que favorezcan el crecimiento mutuo”.

En el grupo focal, los alumnos mencionan como características de sus profesores líderes las siguientes: ser guía para ellos, orientarlos y dirigirlos, lo anterior se expresa cuando mencionan A12: “es aquél que tiene la capacidad de dirigir tantos alumnos como se le den”, A14: “Un profesor líder es aquél que orienta a sus alumnos”.

A16: “es aquél que siempre te va guiando que nunca busca tu mal, que siempre va a estar cerca de ti”.

Otra de las características que mencionan los alumnos entrevistados (A12, A14, A16) son el “acompañamiento” y los “valores” que reciben de los docentes líderes. Esto se puede observar en la siguiente expresión de A16 “es aquél que busca las habilidades de sus alumnos para que ayuden a los demás”, por su parte el alumno A12 indica “también tiene la capacidad de fomentar valores” “atienden más personalmente a cada alumno” y el alumno A14 menciona “están contigo cuando necesitas de ellos... son muy humildes y si nosotros necesitamos ayuda de ellos, están ahí para dar un consejo”.

En la sub categoría “beneficios” del liderazgo docente, los docentes PrQ y PrCA mencionan los siguientes rasgos interesantes: la capacidad de trabajar con los demás por un mismo fin y sin supervisión de los directores, cuidando como líderes a las personas. El estudiante (A16) menciona que estos docentes ayudan a través de una formación integral a que den un cambio en la vida, que fue el caso de este joven.

PrCA: “Todos realizan el trabajo no necesitan que los estén viendo están comprometidos, es un reto el no coincidir en puntos de vista”, “También observa a la persona y rescata sus habilidades”, PrP: “Se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas” PrQ: “Tienen capacidad para trabajar con otros, porque no son

autoritarios” y el alumno A16 menciona: Yo llegué aquí y sufrí un cambio radical en mi vida”.

En la sub categoría “condiciones para que se dé el liderazgo docente” se observa que se mencionan repetidamente conceptos como “confianza”, “respeto”, “trabajo colaborativo”, “ambiente incluyente” entre los docentes (PrQ, PrP, PrCA, A12, A14 y A16). Por otra parte, el participante PrP menciona un reto que cada persona tiene que superar.

PrQ: “Marcar el rumbo de la institución”, PrP: “Comparto la visión de la escuela y mantener el nivel académico”, PrCA: “La confianza que se nos da de expresarnos, de proponer y sobre todo de participar... se da un ambiente incluyente”.

Sobre este punto, los alumnos comparten los siguientes comentarios (A12) “Se da un lenguaje de respeto, pero con confianza”, (A14) “Se tratan con confianza, como hermanos”, (A16) “Tienen un lenguaje de respeto... hay confianza” (Apéndice L).

Análisis de la categoría 3: Comunicación entre los docentes

Esta categoría incluye las sub categorías “junta de maestros”, “academias” y “convivencias”, observándose una comunicación formal y otra informal, momentos de compartir el tiempo disponible en los recesos o en reuniones fuera del centro de trabajo (PrQ, PrP y PrCA).

En la sub categoría “junta de maestros” se mencionan los temas que se tratan en ellas PrQ: “Se tratan temas académicos, de todos los temas” PrP: “El dialogo se da en igualdad, existe libertad de exponer lo que se tenga que decir” PrCA: “se tratan temas

del calendario escolar, actividades planeadas, cursos, temas relacionados con la escuela”.

En la sub categoría “academias”, éstas son clasificadas en ciencias y humanidades, artísticas-deportes y viajes varios. PrQ lo menciona así: “Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo, promover las aéreas de conocimiento más específicas de cada academia”.

PrCA menciona que se cuenta con una estructura dentro de las academias expresándolo de la siguiente manera “En cada academia existe un presidente y un secretario que ayudan a dar seguimiento al plan de trabajo”.

La participante PrP menciona la libertad con la que cuentan de parte de dirección para trabajar en las academias “Cuando nos ponemos de acuerdo con expo humanidades y expo ciencias es un montón de trabajo y nos da carta abierta”.

En la sub categoría “convivencias” se mencionan los momentos del desayuno y la necesidad de expresar sus problemas e ideas para ponerlas al servicio de los demás PrQ: “La hora de la comida ayudan a la convivencia” donde tratan temas varios, PrCA: “Se convive en la hora del desayuno y se tratan temas triviales de los alumnos...bromas entre compañeros”, PrP: “también nosotros tenemos muchas facetas, intereses, ideas que se pueden poner al servicio de la escuela y que muchas veces la dinámica del trabajo nos impide convivir y compartir, experiencias hasta resolver un problema que se nos presentan”.

Análisis de la categoría 4: Liderazgo compartido

La categoría “liderazgo compartido” se conformó de las sub categorías “capacitación docente entre ellos mismos” y “trabajo en equipo”. Además se observa que a los docentes les agrada compartir sus conocimientos mutuamente, siendo los temas que cada profesor domina de acuerdo a la experiencia profesional con la que cuenta. PrQ lo expresa de la siguiente manera “Lo que ha ayudado es la formación impartida por ellos mismos y mantenerla como equipo de maestros porque nos integra y necesitamos saber más y compartir lo que sabemos entre nosotros”.

Por otro lado, los entrevistados expresan la necesidad de capacitarse continuamente al decir: (PrCA) “Le gusta prepararse para dar una clase... le gusta estarse actualizándose porque el trabajo lo requiere”.

La sub categoría “trabajo en equipo” refleja la opinión de los docentes que participaron en las entrevistas quienes respondieron con diferentes explicaciones, en las que llevan a reconocer que se necesita trabajar de manera colaborativa entre todos, PrCA expresa lo siguiente: “Compromiso, trabajo, superación, trabajo en equipo”, “Me gusta que sean líderes, porque observan más detalles que uno solo”, “todos son capaces de formar un equipo” apoyarse en principios. Por su parte PrP menciona: “Que se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas, algo específico que nos basamos mucho en valores y principios”.

Para contar con liderazgo compartido, se organizan academias en las que participan todos los profesores, sobre esto PrQ indica lo siguiente: “La clave está en el

trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo”, “Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo”, “Ejemplo la maestra de psicología participa, coopera pero todos cuentan con un liderazgo específico y lo ponen al servicio de los demás” (Apéndice M).

Análisis de la categoría 5: Ambiente escolar

En la categoría ambiente escolar se mencionan características que de acuerdo a las respuestas de todos los participantes se clasificaron en las siguientes sub categorías: Recibimiento a los alumnos de nuevo ingreso, acompañamiento y escucha del maestro al alumno, identidad de la escuela y ambiente de familia. Donde más que definiciones, se señalaron experiencias como ejemplos, para reflejar un ambiente entre los alumnos, entre alumnos con docentes y el ambiente entre todos los docentes (A12, A14, A16).

En la sub categoría recibimiento a los alumnos de nuevo ingreso los tres jóvenes compartieron sus experiencias cuando ellos se incorporan a la escuela siendo estas positivas por el ambiente generado entre los mismos alumnos.

La alumna A14 es una señorita muy alegre y social que viene de un internado de niñas y jovencitas de la localidad: “yo entré con miedo porque pues como la mayoría viene de la secundaria ya se conocían entonces, yo venía de otra escuela y dije no, me van a hacer bullying o algo así (risas), pero cuando al momento en que entré me di cuenta que todos, ah! y también dije que todos son puros fresas y entré con el miedo, pero ya entrando me di cuenta que era todo lo contrario, para mí son unas personas más

humildes que he conocido porque todo lo tienen y no lo presumen, entonces ¡hay! ¡es que no puedo hablar! (lágrimas y silencio)”.

El alumno A16 es un joven de una colonia retirada de la escuela, serio pero que sus comentarios y opiniones los maestros y compañeros escuchan con atención: “No quiero salir por los amigos que he hecho, por el ambiente que se vive o sea un ambiente en el cual te puedes desenvolver tal y como eres sin que se te falten al respeto o sea no puedo decir que te hagan bullying o sea se burlan en broma pero nunca faltándote el respeto, es algo que voy a extrañar”.

El alumno A12 viene de una preparatoria de excelencia académica privada, él es de una personalidad seria y tímida, muy respetuoso con los adultos. A12: “Bueno yo también vengo de otra escuela, y algo que me marcó fue la relación maestro alumno porque era muy hostil, aunque entre los alumnos éramos muy buenos amigos. Y precisamente por eso me cambié a esta escuela, porque los maestros eran, ¡bueno! ¡No quiero hablar mal de ellos! (risas).

Entonces me cambié aquí y dije, bueno, parece que esta escuela es un poquito más calmada y también los alumnos pues son chida igual que en la otra escuela, tal vez me reciban bien pero ¡no! Yo cuando entré a esta escuela me recibieron así como... me trataron como rey no sé y todo así, me invitaron a ver el Super Bowl, entonces así me trataron demasiado, demasiado bien no como yo esperaba”.

En la sub categoría de acompañamiento y escucha del maestro al alumno lo dan a conocer dentro de la definición del liderazgo docente al mencionar que el docente líder

escucha PrQ: “El docente líder es aquella persona que...toma en cuenta las diferencias de los demás, sus necesidades, que escucha, está atento en todo momento a las circunstancias, a lo que sucede alrededor de los alumnos, a sus procesos, se pone al servicio de los demás”.

Para la PrCa dentro de sus funciones menciona lo importante que es saber dirigirse a las personas cuando dice PrCA: “Tengo buenas relaciones con mis compañeros y con los alumnos... el compromiso es buscar la manera de dirigirse con la persona y el momento adecuado, las palabras adecuadas y me ha ido bien”.

Para la alumna A14 considera una característica del maestro líder el escuchar y acompañar a sus alumnos. A14: “Un líder es aquél que se toma el tiempo para escuchar a los demás, eeee, brinda su servicio a las demás personas y está dispuesto a aaa a escuchar a su grupo que está liderando”.

La tercer sub categoría es identidad de la escuela refiriéndose símbolos, tradiciones y creencias entre otros de la escuela, que se dan en la vida diaria de la escuela como es la fotografía del fundador, A14: “Desde que entramos a la prepa, nos damos cuenta por el mural de San Marcelino, por los cuadros que hay en los salones, tenemos nuestra capilla, están los hermanos constantemente aquí visitándonos y platicando sus experiencias sobre todo lo que han vivido y eso nos hace ser más maristas todavía. Tenemos la caminata pro tarahumara que está muy padre”.

Los jóvenes en el grupo focal hacen mención frecuentemente sobre las características que les dan identidad como escuela como es la oración diaria por ser una

escuela religiosa A12: “Lo vivimos de una manera más vivencial porque pues se no va inculcando con todas las oraciones además o sea que siempre nos encomendamos en todas las misas a nuestra Buena Madre igual para los exámenes o cosas así siempre nos encomendamos a San Marcelino”.

A16: “Ah, pues muy sencillo, por ejemplo se fomenta con las oraciones que hacemos por la mañana a San Marcelino Champagnat, ser maristas por ejemplo, hay rosarios en el primer receso, este y también por ejemplo en las misas se habla mucho de lo que caracterizan a los maristas, todo muy fraterno” Se percibió en los alumnos una aceptación de dicha identidad sin rebeldía propia de la juventud.

La última sub categoría es el espíritu de familia que los alumnos se refieren a una relaciona entre los alumnos y los maestros que va mas allá de simple clase diaria cuando mencionan que se pueden apoyar en los maestros para pedir un consejo. A16: “que de hecho nos están apoyando constantemente, nos ayudan aaaa en nuestros problemas, nosotros tenemos la confianza de acercarnos a ellos y preguntarles cualquier cosa porque sabemos que ellos nos van a dar la mejor respuesta aunque muchas veces no sea lo que queramos escuchar”.

Menciona otra participante que además de dar consejos a los alumnos son humildes A14: “creo que son muy humildes y si nosotros necesitamos ayuda de ellos, están ahí para dar un consejo” Todos los alumnos señalan que observan el comportamiento de sus profesores entre ellos al mencionar que los deben imitar porque se respetan pero se tienen confianza. A14: “Yo veo que se tratan con respeto, pero

también con mucha confianza” A12: “Aquí los maestros se hablan de “tú” o sea de “tú a tú” y bien, pues si se hablan bien y se ve que ponen el ejemplo de hablarse con respeto y con confianza” según apéndice N.

4.2 Análisis de datos

Categoría 1: Características

Las características que surgen por parte de los alumnos y profesores son, tener la misma perspectiva de la escuela, la vivencia de los valores de respeto, responsabilidad y solidaridad. Mencionan casos concretos en los que se da vida a esos valores, señalando elementos de la cultura escolar que ayudan a dinamizar el liderazgo docente, estando todos de acuerdo en trabajar colectivamente para lograr una calidad educativa alta, con experiencias para toda la comunidad.

Es importante ya que tal y como indica Gómez (2000 y 1997), una de las características de una buena escuela es la que acompaña y facilita la elaboración de un proyecto de vida para los jóvenes en la que se despliega una “pedagogía de la presencia”.

Categoría 2: Liderazgo docente

La información ofrecida por los profesores fue muy similar a la de los alumnos cuando mencionaron lo importante de contar con características de un líder. Las relaciones de los docentes son cordiales y de confianza, con actividades incluyentes pero con actitudes responsable ante las tareas asignadas.

Los profesores mencionan características del liderazgo docente como lo es ser personas visionarias, que saben escuchar. Por su parte, los alumnos indican elementos que consideran que necesitan vivir con sus profesores para poder decir que son maestros líderes, como es el ser ejemplo para ellos y el acompañamiento cuando los necesitan.

El liderazgo docente va mas allá del poder o influencia que este puede dar a la persona, sino más bien los líderes deben ser personas íntegras con ética y dispuestas al servicio y entrega a sus compañeros y alumnos.

Lo anterior es preponderante ya que como lo mencionan Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), esta influencia no se basa en el poder o autoridad formal, por su parte Hargreaves y Fink (2008) mencionan que el liderazgo del docente no es eficaz cuando busca intereses personales a expensas del aprendizaje de los estudiantes, por último Hargreaves y Fink (2003; 2004, 2005), mencionan que el liderazgo sostenible asegura el éxito, fomenta el liderazgo de otros, presta atención a la justicia social, desarrolla los recursos humanos y materiales, fomenta la diversidad y mantiene un compromiso con el entorno.

Categoría 3: Comunicación

La comunicación constante entre los docentes y la dirección de manera formal se da a través de las juntas de maestros, por su parte la comunicación formal entre los profesores se da en las academias y la comunicación informal en las convivencias donde comparten el alimento.

En cualquier organización, la comunicación juega un papel para lograr el trabajo colaborativo a través de la confianza y respeto. Es importante también contar con la libertad por parte de la dirección para que se expresen libremente en un ambiente de igualdad. Uribe (2005) menciona que para garantizar el éxito, es importante contar con una comunicación y alcanzar una dirección diferente, moderna y audaz.

Categoría 4: Liderazgo compartido

Se observa que al grupo de maestros le interesa mantenerse actualizado a través de la formación impartida por ellos mismos, a través de los cursos de capacitación que a su vez crean un clima de confianza que facilita el liderazgo compartido.

Reconocen que el éxito se basa en el trabajo en equipo apoyado en principios y valores para que sea un liderazgo colaborativo que abone positivamente a la escuela a través del servicio ofrecido por todos ellos. Waters, Marzano y McNulty (2003) mencionan que en el liderazgo compartido el director proporciona a los docentes la oportunidad de desarrollarse profesionalmente para asegurar el éxito en sus trabajos.

Uno de los elementos que forma parte de esta investigación es el liderazgo docente dinamizado por la cultura escolar y en esta categoría, el elemento de compartir formación entre los mismos profesores, proporciona sustentabilidad al liderazgo compartido.

Categoría 5: Ambiente escolar

Se descubre que para los alumnos, el primer contacto que tienen con la escuela es muy importante por la ansiedad que genera lo desconocido, de igual importancia es la aceptación del alumno de nuevo ingreso por los demás jóvenes del centro escolar. Fue esperanzador descubrir que los alumnos se sienten aceptados y respetados entre ellos mismos.

La atención a los compañeros y a los alumnos a través de la escucha y el servicio es considerada como un ambiente de “familia”.

Los jóvenes descubren que cuentan con una identidad que la escuela les inculca desde la decoración de murales y cuadros además de las actividades propias de la escuela que los hace sentirse parte de ella, ejemplo de estas actividades son las oraciones en diferentes momentos, espacios y circunstancias. Según Fanfani (2000), una de las características de una buena escuela para los jóvenes, es aquella que promueve el sentido de pertenencia al mismo y con la que los alumnos “se identifican”, por su parte Murillo (2004) menciona que el clima de la escuela comprendido éste como las relaciones entre los distintos integrantes del centro educativo es importante para la mejora de la eficacia escolar.

4.3 Relaciones entre categorías

El apéndice O muestra las relaciones entre categorías, esto es por medio de un diagrama en el que se presentan aquellas similitudes y congruencias entre las categorías junto con las sub categorías como se aprecia en el instrumento, mencionando ejemplos en algunos casos para justificar dicha relación.

La investigadora encontró las siguientes relaciones entre las diferentes categorías y sub categorías del estudio:

La categoría 1 “características” cuenta con la sub categoría 2 “valores”, estos valores de respeto, responsabilidad y solidaridad apoyan fuertemente a que se dé la sub categoría 4 “ambiente de familia” que pertenece a la categoría 5 “ambiente escolar”, siendo ésta a su vez fomentada por la convivencia de los docentes (sub categoría 2 de la categoría 3 “comunicación entre los docentes”).

La sub categoría 2 “beneficios de liderazgo docente” que pertenece a la categoría 2 “liderazgo docente” es un soporte para mantener un alto nivel académico (sub categoría 1 de la categoría 1 “características”).

La categoría 2 “liderazgo docente” cuyos ejemplos son Expo Humanidades y Expo Ciencias, desarrollan habilidades en los alumnos (sub categoría 3 de la categoría 1 “características”).

La categoría 2 “liderazgo docente” promueve la capacitación docente entre ellos mismos (sub categoría 1 de la categoría 4 “liderazgo compartido”) esto se expresa en el siguiente comentario “fomentar el trabajo en equipo..... la riqueza está en el trabajo colegiado y en la formación continua entre nosotros”.

La sub categoría 3 “condiciones para que se dé el liderazgo docente” de la categoría 2 “liderazgo docente” facilita el ambiente escolar. La sub categoría 3 “academias” que pertenece a la categoría 3 “comunicación entre los docentes” fomenta y ayuda a la categoría 2 de “liderazgo docente”

4.4 Confiabilidad y validez

4.4.1 Proceso de validación

El proceso de verificación de la validez de la investigación se desarrolló por medio del proceso denominado Member Checking. Este proceso se desarrolló solicitando a cada participante de las entrevistas que corroboraran sus citas que se utilizaron para el proceso de categorización y subcategorización, y que las confirmaran, aclararan o corrigieran según fuera el caso. Es importante verificar que tanto los datos como las interpretaciones sean verificados por ellos mismos (Valenzuela y Flores, 2012).

El resultado del proceso del Member Checking se muestra en la Tabla 4 de los Apéndices P y Q.

Resultados del Member Checking con PrCA

Frases o citas de la persona entrevistada	Member checking
La directora comenta los eventos que se realizan, las posibles decisiones y yo digo en el momento que lo comparte es pare escuchar la opinión y en algunos momentos al escucharlos cambia la decisión que ya tenía.	El compartir los planes y pedir nuestra opinión nos hace sentirnos bien y eso nos indica que nuestra opinión es importante y con esto nos demuestra que si le interesa tener profesores líderes.
El lenguaje es responsable, formal y respetuoso	De respeto pero con confianza.
Mantener un liderazgo humano, positivo y mantenerlo	Quisiera agregar que ahora que tenemos una maestra nueva el reto es que asimile el modo de trabajar en nuestra Prepa para que con el tiempo llegue también a ser

	líder.
En algunas ocasiones difícil ponerse de acuerdo, pero lo hacemos y se realizan los acuerdos, somos muy respetuosos de las decisiones que se toman.	En algunas ocasiones, me enojo por las decisiones tomadas, pero después de reflexionar acepto las decisiones
Las ventajas que observo en el liderazgo docente son el compromiso, trabajo, superación, trabajo en equipo.	Además, quiero decir que este ambiente me impulsa a superarme y este.....a ayudar en lo que pueda a mis compañeros.

4.4.2 Proceso de triangulación

La tabla 4 del apéndice R muestra el proceso de triangulación, en el que se hizo referencia a cada uno de los datos utilizados en este proceso y estos se confrontaron utilizando los siguientes instrumentos: datos de las entrevistas, proceso de observación del diario de reflexión realizado por la investigadora. La triangulación es una técnica que sirve para dar más confiabilidad a los datos obtenidos en el estudio Valenzuela y Flores (2012). La Tabla 4 muestra la comprobación de la categoría de comunicación, la comprobación del resto de las categorías se muestra en el Apéndice R.

Tabla 5

Proceso de triangulación

Categoría: Comunicación

Sub categoría: Junta de maestros	<p>Convergencias: PrQ:</p> <p>“En las juntas de maestros se tratan temas académicos, de todos los temas pero no se abordan de la misma manera pero se ven de todos los tipos como son: organizacionales, académicos, sobre el aprovechamiento de los alumnos, etc”</p> <p>PrP: “El dialogo se da en igualdad, existe libertad de exponer lo que se tenga que decir” “En junta de maestros es como dar seguimiento a lo que se ha</p>
----------------------------------	--

	<p>programado, calendarizado, dar avisos generales y algunos casos urgentes que van surgiendo en el camino”</p> <p>PrCA: “En las juntas de maestros se tratan temas del calendario escolar, actividades planeadas, cursos, temas relacionados con la escuela”</p> <p>Observación: Yo como investigadora percibo disposición de los docentes al no mencionar el horario de la junta de maestros que es fuera del horario laboral a las 7:00 a.m. los miércoles.</p>
Convivencias	<p>Convergencias</p> <p>PrQ: “La hora de la comida ayudan a la convivencia”</p> <p>PrCA: “Se convive en la hora del desayuno y se tratan temas triviales de los alumnos... bromas entre compañeros”</p> <p>Al4: “parecida a la de padre hijo, este es buena es, es un ambiente de confianza así como los maestros se llevan entre ellos”</p> <p>Al2: “A mí me llama mucho la atención que sean tan unidos que tengan tanta comunicación entre todos y que estén al pendiente de lo que le pasa a cada quien, por ejemplo aaa, los cumpleaños que se celebran en almuerzos”</p> <p>Observación: Aun y cuando no se menciona en las entrevistas, en las reuniones sociales se observa una amistad entre ellos lo que dificulta incluirse el personal de nuevo ingreso</p>
Sub categoría: Academias	<p>Convergencias</p> <p>PrQ: “Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo, promover las aéreas de conocimiento más específicas de cada academia inclusive se dan liderazgos naturales como el fomentar la unión, la convivencia entre ellos y con los alumnos y lo ponen en práctica”</p> <p>“cada uno tiene comisiones y tiene los espacios para los trabajos colectivos, en las academias, reuniones de formación, retiros espirituales, espacios de crecimiento personal, y junta de maestros” “El objetivo es el trabajo común, colegiado el planear el trabajo”</p> <p>PrP: “ Cuando nos ponemos de acuerdo con expo humanidades y expo ciencias es un montón de trabajo y nos da carta abierta”</p> <p>PrCA: “En cada academia existe un presidente y un</p>

	secretario que ayudan a dar seguimiento al plan de trabajo”
--	---

El proceso de presentar los resultados de la investigación realizada a través de entrevistas a docentes y a un grupo focal de estudiantes llevó a organizar los resultados a través de las categorías llamadas características, liderazgo docente, comunicación, liderazgo compartido y ambiente escolar.

Posteriormente se analizaron los datos recabados, recuperando los hallazgos, confrontándolos con las teorías presentadas en la revisión de literatura y aportando una interpretación a los datos. Además, se mostraron la relación existente entre las categorías y sub categorías. Se concluyó con la validez y confiabilidad de los datos obtenidos por medio de las técnicas member checking y triangulación.

Capítulo 5: Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones e interpretaciones de la investigadora y sus reflexiones a través de un esquema organizado con un resumen de los hallazgos más relevantes que dieron respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente?

Además, se presentan nuevas preguntas sobre el tema para futuras investigaciones con la finalidad de despertar el interés para obtener mayor material sobre la cultura escolar de la localidad, para apoyar de manera sostenible el liderazgo docente en el centro educativo en beneficio de la educación.

Con las evidencias obtenidas se dio respuesta al objetivo general: analizar los elementos de la cultura escolar que han promovido el liderazgo docente dentro del centro educativo de Cd. Juárez. Se presentaron recomendaciones sobre algunas aplicaciones prácticas con los resultados de los hallazgos encontrados en la recolección de datos y se sugirieron nuevas preguntas para futuras investigaciones. Por último, se dieron a conocer las debilidades que se presentaron durante la investigación realizada en este caso.

5.1. Resumen de los hallazgos

Para definir los hallazgos principales se obtuvieron cinco categorías con diferentes sub categorías, la primera con el nombre de características la que a su vez fue conformada por tres sub categorías.

La primer sub categoría se refiere a las características académicas, en este renglón tanto docentes como alumnos coincidieron en visualizar el centro educativo como un centro en el que se busca el nivel académico con una formación integral. La siguiente fue la de características de valores que de acuerdo a la comunidad, se vive preponderantemente en la escuela, ésta incluyó el respeto, la responsabilidad y la solidaridad.

Las características de las habilidades más importantes que se identificaron en esta investigación son aquellas competencias que preparan a los alumnos para la vida, entre las que se mencionan el saber trabajar en equipo con compañeros de otros semestres y de otros grupos. Los medios con lo que se logró esto fueron las actividades, las exposiciones dentro y fuera del colegio, algunos alumnos mencionaron que estas actividades les servirán para siempre.

Todos los participantes coincidieron que el trabajar colectivamente ayudó a dinamizar el liderazgo docente y a tener una formación integral.

El segundo grupo es el liderazgo docente que ofreció elementos comunes entre docentes y alumnos que identificaron a un docente líder, como una persona visionaria, quien sabe escuchar, es observadora y empática, además de que los alumnos los describen como personas que son ejemplo para ellos y que los acompañan cuando los necesitan.

Las universidades están convencidas que la variable o el elemento principal para el futuro exitoso de las instituciones educativas recaerá en el liderazgo que se desarrolle en ellas y por ende en la sociedad (González, O. 2008).

Los docentes destacaron que las relaciones entre ellos son cordiales, de confianza y respetuosas, en las que realizan actividades incluyentes donde ningún profesor se queda sin trabajo asignado y en el que todos responden a sus compromisos de forma responsable. Lewin (1939) menciona que el liderazgo docente democrático, es aquel en el que todos los participantes colaboran y toman decisiones.

En conclusión, un docente líder es una persona íntegra, que cuenta con una ética basada en principios y valores dispuestos al servicio de los demás. Según Hargreaves y Fink (2008), el liderazgo del docente no es eficaz cuando busca intereses personales a expensas del aprendizaje de los estudiantes.

Enseguida se encuentra la comunicación entre los docentes, agrupándose ésta en comunicación formal que se da a través de las juntas de maestros y de las juntas de academias de ciencias y humanidades y en las convivencias se da la comunicación informal, en ellas se genera un ambiente cordial y amistoso, PrCA: “Se convive en la hora del desayuno y se tratan temas triviales de los alumnos....bromas entre compañeros”.

La directora lleva el liderazgo en las juntas de maestros y en ellas se comunica sobre las actividades a realizar en la escuela y por otra parte, los docentes se organizan para coordinar las academias, PrCA: “En cada academia existe un presidente y un secretario que ayudan a dar seguimiento al plan de trabajo”.

En resumen, la comunicación en el centro educativo se organiza y atiende por todos sus integrantes lo que favorece al liderazgo sostenible desde diferentes ángulos y con esto contar con un ambiente de trabajo de confianza, agradable y solidario.

El siguiente aspecto es el liderazgo compartido que integra la capacitación docente entre ellos mismos y el trabajo en equipo, sobre estos puntos se observa que los docentes disfrutaban de la experiencia de compartir mutuamente sus conocimientos y lo expresa uno de ellos, PrQ: “Lo que ha ayudado es la formación impartida por nosotros mismos y habrá que mantenerla como equipo de maestros porque nos integra y necesitamos saber más y compartir lo que sabemos entre nosotros”.

Waters, Marzano y McNulty (2003) en su estudio sobre el efecto del liderazgo directivo en los resultados estudiantiles obtuvieron veintidós aspectos y uno de ellos dice: “La responsabilidad de estimulación intelectual para el director es cuidar que todo el personal esté preparado, actualizado en teorías y prácticas en sus trabajos. Anima al diálogo entre todos los miembros del colegio”. El liderazgo sostenible se establece en el centro educativo en cuanto a que son los mismos docentes quienes comparten la actualización formativa entre ellos mismos.

El trabajo en equipo de los docentes lo demuestran en la vivencia de los eventos llamados expo ciencia y expo humanidades, EDEPREM, EQUIPREM, entre otros. Sobre esto, mencionan que cuentan con libertad por parte de la dirección para participar profesional, responsable y creativamente y con esto ofrecer a los alumnos una formación integral, se reconoce que estos eventos implican mucho trabajo adicional tanto dentro como fuera del colegio e inclusive fuera de la ciudad o del país. El docente PrQ menciona: “La clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo”, “Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo”

Bolívar (2000) menciona varias ideas sobre el liderazgo y una de ellas menciona que se busquen comunidades de líderes donde se generen estilos de liderazgos, todos trabajando por una misma visión de futuro con la creatividad y la innovación que esto representa donde los líderes serán todos aquellos que cuenten y defiendan “ideas guía”.

Por último, se trató el ambiente escolar que incluyó el recibimiento a los alumnos de nuevo ingreso, siendo para los alumnos una experiencia importante ya que los marca positiva o negativamente, en la que participan los docentes y los alumnos. En esta investigación, los alumnos que participaron expresaron como una experiencia agradable el acompañamiento y la escucha del profesor al alumno, sobre esto mostraron confianza ante este punto de que cuentan con profesores que los escuchan y aconsejan cuando se les solicita.

Los alumnos y docentes reconocieron la identidad de la escuela como humanista y mencionaron que se cuenta con actividades muy intencionadas para mantener y desarrollar esta identidad, entre las que se incluyen la decoración de los salones y de los espacios comunes. El último aspecto a tratar fue el ambiente escolar en donde se agruparon las expresiones de un ambiente familiar e incluyente, de confianza, de respeto y el acompañamiento entre toda la comunidad de la escuela.

5.2. Ideas para futuras investigaciones

A futuro es necesario para próximas investigaciones tomar en cuenta la parte del liderazgo de los alumnos para que participen de manera más activa en la gestión de la escuela, a través de una formación democrática con proyectos donde se practique el liderazgo positivo dentro y fuera de la escuela a favor de la comunidad y de ser posible,

dirigido a la población juvenil. También se recomienda investigar cuáles son los resultados del liderazgo estudiantil dentro del centro escolar.

Será necesario también investigar el aporte a la cultura escolar dentro de este centro educativo cuando los alumnos toman un papel más activo y decisivo en la toma de decisiones para dinamizar el liderazgo docente y estudiantil en la escuela de educación media superior.

5.3 Futuras preguntas de investigación

En base a las anteriores reflexiones donde se busca un papel democrático y activo de parte de los estudiantes se proponen las siguientes preguntas de investigación: ¿En qué forma coexisten el liderazgo estudiantil y la cultura escolar en un centro educativo?, ¿Cuál es la importancia del liderazgo estudiantil en la gestión de un centro educativo de educación media superior? ¿Cómo entender el liderazgo estudiantil a partir de la cultura escolar? ¿Cómo se puede potenciar positivamente el liderazgo estudiantil en un centro educativo de educación media superior?

5.4 Respuesta a la pregunta de investigación en base a los hallazgos

El análisis de los anteriores hallazgos ofrece las siguientes respuestas a la pregunta de investigación que dice: ¿Qué papel juega la cultura escolar en la dinámica del liderazgo docente?

Los siguientes aspectos de la cultura escolar dinamizan el liderazgo docente a través de: la búsqueda de un buen nivel académico que impulsa a los docentes a esforzarse en la mejora continua de su trabajo, fieles a la misión y visión de la escuela.

La búsqueda de la mejora continua promovió el desarrollo profesional y humano de los profesores a nivel personal y colectivo. La vivencia de los valores como es el respeto, la solidaridad, la responsabilidad, el compromiso y el acompañamiento a los alumnos dieron como resultado el desarrollo antes mencionado.

Se menciona por otro lado, que la responsabilidad de los docentes líderes tiene el beneficio de trabajar sin necesidad de ser supervisados por alguna autoridad como lo mencionan los profesores PrQ y PrCA al señalar los siguientes rasgos interesantes: la capacidad de trabajar con los demás por un mismo fin y sin supervisión de los directores, cuidando como líderes a las personas.

Aún y cuando se menciona que en la organización de expo humanidades, expo ciencias y EDEPREM surgen problemas, los docentes toman la postura de organizarlos de la mejor manera posible para lograr la excelencia en su trabajo. Como dice PrQ: “Se da la discusión sobre las actividades que se desarrollan en las academias; ej: el tiempo que se le dedicó en expo humanidades, el participar en deportes EDEPREM y afectar al encuentro provincial de química llamado EQUIPREM por motivos personales de los alumnos, y cosas que van surgiendo y que son como piedritas que salen durante el semestre”.

Afortunadamente con la práctica de los valores mencionados se llegaron a acuerdos a favor del centro educativo, con lo que se demostró la búsqueda de un bien común sobre la de intereses personales o de grupos tal y como mencionan Hargreaves y Fink (2008).

El trabajo colaborativo que se demostró en la organización y realización de los eventos antes mencionados, fueron excelentes oportunidades para que los docentes pusieran en acción elementos como la inclusión, el diálogo, la concertación, la organización, la ejecución, el trabajo en equipo, el tiempo para coincidir, elementos que al practicarlos potenciaron el desarrollo personal y colectivo de los docentes y por lo tanto, de su liderazgo. Se reconoce que mucho de lo mencionado anteriormente se logró por la entrega desinteresada de los docentes ya que muchas de estas actividades se realizaron en tiempo personal de los involucrados.

Por otra parte, el trabajo en las academias fue enriquecedor porque fue el lugar donde se gestaron las actividades académicas conocidas como expo humanidades, expo ciencias, etc., ya que con el apoyo de la dirección se dio el trabajo colaborativo, la creatividad, la libertad de trabajo y el compartir experiencias, aspectos que ayudaron al desarrollo del liderazgo docente.

5.5 ¿Se alcanzaron los objetivos de la investigación?

Esta investigación logró alcanzar el objetivo general y objetivos específicos con los datos obtenidos en el capítulo cuatro que llevaron a visualizar por parte de los alumnos, maestros e investigadora aquellos elementos que promueven y mantienen el liderazgo docente, estos elementos fueron los siguientes:

- Contar con una misión, una identidad humanista y ser fieles a ellas.
- Tener un ambiente de trabajo sano, respetuoso, responsable y amigable entre docentes, docentes- alumnos, docentes-directivos.

- La vivencia de valores y principios de todos los miembros de la institución por propia convicción.
- Saber trabajar en equipo de manera colaborativa entre docentes, además de involucrar a los alumnos fortaleciendo el liderazgo docente.
- Capacitación docente realizada entre ellos mismos provocando el compartir su conocimiento, experiencias exitosas y experiencia profesional.
- Una comunicación abierta entre los docentes, con los alumnos y con la dirección efectiva formal e informal.
- Vivencia de actividades foráneas que fortalecen los lazos de amistad, el profesionalismo, la confianza y el respeto entre todos los involucrados.

La investigación descubre que el elemento de la cultura escolar que ha promovido y fomentado los aspectos antes mencionados es la identidad humanista que ve al hombre con particularidades comunes y que reconoce que cualquier proceso educativo debe tener como fin la personalización de los individuos desarrollando en ellos su potencial de manera íntegra (Ruiz, 2011).

Además, se encontraron oportunidades para la vivencia de nuevos elementos que podrán ayudar a potenciar el liderazgo docente dinamizados por la cultura escolar como fue:

- Reconocimiento y valoración a los maestros por parte de la institución por su desempeño y profesionalismo que, como resultado de esta investigación, se

valoró el liderazgo de los docentes y no se observó reconocimiento alguno por parte de la institución hacía ellos.

De igual manera, los objetivos específicos fueron alcanzados al reconocerse los beneficios que se obtienen con el liderazgo docente como fueron:

- El liderazgo compartido ejercido por los docentes apoyado por la dirección, con el que se fomenta el empoderamiento de los docentes.
- Reconocer la necesidad de valorar al equipo o comunidad de profesores con los que cuenta dicha escuela por su esfuerzo, dedicación, compromiso y profesionalismo en el desempeño de su función.
- La motivación de los docentes por mantenerse actualizados y capacitados para responder a las necesidades cada vez mas desafiantes de los estudiantes.

Esta investigación reflejó la presencia de una sola cultura en el centro educativo, señalado por los diferentes participantes y las observaciones de la investigadora.

5.6. Formulación de recomendaciones

5.6.1 Recomendaciones

Se observó que los alumnos desconocen algunas de las acciones que se realizan en la escuela en beneficios de ellos mismos, como son las capacitaciones a los docentes y las juntas de los profesores, coordinados por la dirección y por los docentes por lo que se considera necesario recomendar a la escuela el implementar estrategias que permitan

dar a conocer estas acciones a los alumnos y padres de familia, esto puede ser a través de la invitación a algunos de ellos para que participen activamente en dichas reuniones.

Se reconoce que la vida de la escuela y su personal son cambiantes por lo que es necesario cuidar lo que se ha logrado en el colectivo de maestros. Por ello, se recomienda elaborar instrumentos que ayuden a mantener y mejorar el liderazgo docente a través del paso del tiempo con memorias para dar un acompañamiento de inicio y durante su estancia a los maestros de nuevo ingreso y con estrategias que mantengan por un lado, la motivación en el personal y por otro, evitar su cansancio.

5.6.2 Debilidades del estudio

La experiencia obtenida en esta investigación refleja las siguientes debilidades: La calendarización para la recolección de datos se considera desfasada respecto a las actividades del centro educativo, en particular cuando esta recolección se solicita entre los periodos de conclusión de un semestre y el inicio del siguiente, tiempos en los que los participantes invitados se retiran de la escuela. Provocando que la recolección de los datos se prolongue más allá de las fechas requeridas.

Por la misma dificultad de la falta de tiempo se invitó a un reducido grupo de participantes de docentes y de alumnos limitando la obtención de datos.

En conclusión, la investigación sobre la cultura escolar que dinamiza el liderazgo docente descubre que ésta se genera a través de muy diversos elementos donde los participantes influyen de manera activa para que el liderazgo docente de manera

colaborativa sea sostenible para garantizar la calidad educativa y se logre la formación de los jóvenes para ofrecer a la sociedad ciudadanos íntegros comprometidos con el desarrollo del país.

Apéndices

Apéndice A: Carta de Autorización



COMUNIDAD EDUCATIVA MARISTA
INSTITUTO MÉXICO DE CIUDAD JUÁREZ, A.C.
"Nos dedicamos a formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos"

Asunto: Carta de Autorización
Cd. Juárez, Chihuahua, México a 04 de marzo de 2014

Me complace informarle que como representante de la escuela Preparatoria del Instituto México de Cd. Juárez, A.C. con domicilio en Calle Colegio México Núm. 1960 Fraccionamiento Las Misiones en Cd. Juárez, Chihuahua México brindo la presente autorización a la estudiante de maestría en educación con especialidad en EMS, Victoria Komiya Martínez, para la aplicación de entrevistas, realice observaciones y formule un diario a los docentes, alumnos y personal administrativo que laboran en la institución.

Las anteriores acciones tienen el objetivo de determinar el efecto que tienen el factor cultural y ambiental para crear, mantener y fomentar un liderazgo docente que ofrezca beneficios a la escuela. Las entrevistas y observaciones se aplicarán manteniendo la integridad de los docentes, personal administrativo y de los estudiantes de nuestra institución educativa.

Sin otro particular, quedo de usted.


Lic. Oscar Becerra García
Hermano Superior del México de Ciudad Juárez, A.C.



CALLE COLEGIO MÉXICO 1960 FRACC. LAS MISIONES C.P. 32530 TELS. 617 11 00 618 38 92
www.institutomexico.org

Apéndice B: Informe de ENLACE 2013

ENLACE/Resultados 2013 - Google Chrome
201.175.44.204/Enlace/Resultados2013/MediaSuperior2013/R13msOtrosCriteriosConsulta.aspx

Página: 1 de 2. Registros Mostrados del 001 al 100. 1

No.	Entidad	Municipio	Localidad	Clave	Turno	Sostenimiento	Modalidad	Grado de Marginación	Nombre de la Escuela	Nivel de Dominio en Comunicación (porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados	Nivel de Dominio en Matemáticas (porcentaje de alumnos)				Número de Evaluados
										Insuficiente	Deficiente	Buena	Excelente		Insuficiente	Deficiente	Buena	Excelente	
1	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	06PBH0383A	MATUTINO	PRIVADO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	PREPARATORIA CENTRAL DE CD. JUAREZ	0.0	0.0	17.8	82.2	73	0.0	0.0	0.0	100.0	73
2	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	08MSU0110N	MATUTINO	PRIVADO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	TECNOLOGICO DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD JUAREZ	1.1	7.0	58.6	33.3	186	1.6	12.8	24.6	61.0	187
3	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	04PBH0198K	MATUTINO	PRIVADO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	INSTITUTO MEXICO DE CIUDAD JUAREZ A.C.	1.7	11.9	66.1	20.3	59	3.4	25.4	25.4	45.8	59
4	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	08DCT0433N	MATUTINO	PUBLICO	BACHILLERATO TECNOLOGICO	MUY BAJO	CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO. 6	1.6	23.9	67.3	7.2	376	0.8	17.6	37.0	44.7	376
5	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	06PBH0232O	MATUTINO	PRIVADO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	INSTITUTO SAN PABLO	0.0	6.9	55.2	37.9	29	0.0	17.9	39.3	42.9	28
6	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	08DCT0592D	MATUTINO	PUBLICO	BACHILLERATO TECNOLOGICO	MUY BAJO	CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLOGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO	0.8	13.6	65.8	19.8	398	4.8	25.3	30.3	41.6	399
7	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	04PBH0543V	MATUTINO	PRIVADO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CAMPUS CIUDAD JUAREZ	8.2	28.2	50.9	12.7	110	5.4	27.9	36.9	29.7	111
8	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	06PBH0301E	MATUTINO	PRIVADO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	COLEGIO LATINO AMERICANO	0.0	27.3	54.5	18.2	11	27.3	45.5	0.0	27.3	11
9	CHIHUAHUA	JUAREZ	JUAREZ	08ECB0020X	MATUTINO	PUBLICO	BACHILLERATO GENERAL	MUY BAJO	PLANTEL NO. 19	9.9	23.9	52.6	13.6	456	12.3	33.0	28.2	26.4	454

Apéndice C: Informe de EXHCOBA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

- RESULTADO DE EXHCOBA 2013



NO DE ALUMNOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	SEDE		PORCENTAJE
29	INST. IBROAMERICANO SAN PATRICIO	CD JUAREZ	UACJ	86.1
59	INSTITUTO MEXICO DE CD JUAREZ	CD JUAREZ	UACJ	74.66
55	PREPA ACADEMIA JUAREZ	CASAS GRANDES	UACJ	72.51
16	PREPA MEXICO LIBRE	CD JUAREZ	UACJ	65.48
10	PREPA. J MALDONADO	CD JUAREZ	UACJ	64.5
5	C.E.S MUNDO NUEVO	CD JUAREZ	UACJ	51.5
4	PREPA SOR JUANA INES DE LA CRUZ	CD JUAREZ	UACJ	48.63
7	PREPA PRE UNIVERSITARIO NORTEAMERICA	CD JUAREZ	UACJ	46.61
5	INST MILITARIZADO PRE UNIVERSITARIO	CD JUAREZ	UACJ	44.15
12	INST SAN FCO DE ASIS	CD JUAREZ	UACJ	43.5
221	PREPA ALLENDE DE JUAREZ, SC	CD JUAREZ	UACJ	40.35
12	PREPA REGIONAL DEL VALLE	CD JUAREZ	UACJ	37.9
18	INST DE BACHILLERATO INTEGRAL	CD JUAREZ	UACJ	36.31

Apéndice D: Guía de entrevista para docentes

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

Liderazgo docente, entre docentes
5. ¿Cómo define usted a una persona líder?
6. ¿Cómo define usted a un profesor líder?
7. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
8. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en su escuela institución?
9. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos?
10. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución? ¿Formal o informal? ¿Por qué?
11. ¿Se considera usted un profesor líder? ¿Por qué?

12.¿Cuáles son las ventajas que ve con respecto al liderazgo docente?
13.¿Cuáles son las desventajas que ve con respecto al liderazgo docente?
14.¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes en su escuela o institución?
15.¿Considera beneficioso que los profesores se reúnan solos para hablar sobre temas que atañen a la escuela más allá de la práctica docente?
16.¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?
17.¿A qué personas considera como líderes formales de su escuela o institución? ¿Por qué?
18.¿Estimula la dirección (administración) de su escuela el surgimiento del liderazgo entre los profesores? De ser así, ¿podría señalar algunos ejemplos?
19.¿El diálogo que llevan a cabo los profesores con los directores o administradores de su escuela o institución se lleva a cabo bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas durante el mismo?
20.¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen en las juntas o grupos donde también asisten los directores o administradores?

Apéndice E: Preguntas para el grupo focal

Preguntas para el grupo focal de estudiantes sobre liderazgo docente
¿Cómo defines a una persona líder?
¿Cómo defines tú a un profesor líder?
¿Dentro de tu escuela hay profesores que tú consideres que actúan como líderes? Sí, ¿porqué? y no, ¿porqué?
Específicamente, ¿Qué funciones y/o tareas cumplen esos profesores que ustedes dicen que son líderes aquí en la escuela?
Cultura escolar
¿Qué tipos de lenguaje se usa entre los docentes, ves cómo platican tus profes?
¿Qué tradiciones y costumbres se viven en la prepa, académicas, espirituales, pastorales, de todo tipo?
¿De qué manera, como se fomenta la identidad marista siendo escuela de esa línea?
¿Conoces la misión y visión de la escuela? Si la conoces de que manera la pones en práctica, si no la conoces, hasta cuando la vas a conocer.
¿Cómo se da la relación entre los alumnos, qué tipo de lenguaje, si hay símbolos, un saludo especial que los identifique?
¿Cómo describen la relación que se da entre profe y alumno en esta escuela?
¿Que experiencia o evento están marcando o han marcado su vida aquí en la prepa?
¿Consideran que lo que han vivido o aprendido en esta escuela les ha ayudado a ser mejores personas?

Apéndice F: Rejilla de observación

REJILLA DE OBSERVACIÓN
Día y hora:
Lugar:
Propósito de la observación:
Observación del espacio físico:
¿Cómo es el ambiente?
¿Cuál es su contexto?
¿Cómo es el espacio?
¿Qué clase de comportamientos se ven?
¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?
Observación de los participantes (docentes, directores o administradores):
¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?
¿Por qué están juntos?
¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?
¿Cómo se organizan entre ellos?
¿Qué sucede con todas las personas ahí reunidas?
Observación de interacción entre docentes (y directores o administradores):

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?
¿Es una reunión, junta o encuentro típico o inusual?
¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?
¿Hay un orden o programa definido?
¿Bajo qué normas y reglas se guían?
¿Cuánto dura?
Observación de factores sutiles:
Actividades informales y no planeadas:
Significados de palabras simbólicos o connotativos:
Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico:
Medidas discretas como pistas físicas:
Lo que no sucede, en especial sí debía haber sucedido:
Observación de conversaciones:
¿Quién le habla a quién?
¿Quién escucha?
¿Cuál es el contenido de la conversación en este escenario? (entrecorillarlas)
Docente 1: “ ”
Docente 2: “ ”

Director(a): “ “
CO: Comentarios del observador: Puestos al margen y dentro de la narrativa subrayándolos para identificarlos y con las iniciales CO.

Apéndice G: Diario de reflexión

DIARIO DE REFLEXIÓN
Al ser parte del escenario como participante, además de observador, ¿se afecta la escena que se está observando?
¿Qué digo y hago?
¿Qué pensamientos tengo sobre lo que está pasando?
Interpretaciones iniciales:
Sentimientos:
Experiencia como investigador en el campo:

Apéndice J: Cartas de consentimiento



Cd. Juárez, Chih. México a 21 de noviembre de 2013.

Carta de consentimiento informado

Yo _____, profesor del curso de:
_____ y de _____ años de edad, acepto de
manera voluntaria que se me incluya como participante de la investigación denominada:
El liderazgo docente en el marco de la cultura escolar en una escuela preparatoria
privada. Caso: Una preparatoria en Ciudad Juárez, después de haber conocido y
comprendido en su totalidad, la información sobre dicho proyecto así como los
beneficios directos e indirectos de mi participación en el estudio, y en el entendido de
que:

1. Mi participación como profesor no repercutirá en mis actividades docentes programadas en el curso, ni repercutirá en mis relaciones con mi institución de adscripción.
2. No habrá ninguna sanción para mí en caso de no aceptar la invitación.

3. Puedo retirarme del proyecto si lo considero conveniente a mis intereses, aún cuando el investigador responsable no lo solicite, informando mis razones para tal decisión en la Carta de Revocación respectiva si lo considero pertinente; pudiendo si así lo deseo, recuperar toda la información obtenida de mi participación.
4. No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en el estudio.
5. Si en los resultados de mi participación como profesor se hiciera evidente algún problema relacionado con mi proceso de enseñanza – aprendizaje, se me brindará orientación al respecto.
6. Puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable.

Lugar y Fecha:

Nombre y firma del participante:

Testigo 1

Testigo 2

Cd. Juárez, Chih. México a 21 de noviembre de 2013.

Carta de consentimiento informado

Yo _____, alumno de la preparatoria en la localidad y de _____ años de edad, acepto de manera voluntaria que se me incluya como participante de la investigación denominada: El liderazgo docente en el marco de la cultura escolar en una escuela preparatoria privada. Caso: Una preparatoria en Ciudad Juárez. Después de haber conocido y comprendido en su totalidad, la información sobre dicho proyecto así como los beneficios directos e indirectos de mi participación en el estudio, y en el entendido de que:

1. Mi participación como alumno no repercutirá en mis actividades estudiantiles programadas en el curso, ni repercutirá en mis relaciones con mi institución de adscripción.
2. No habrá ninguna sanción para mí en caso de no aceptar la invitación.
3. Puedo retirarme del proyecto si lo considero conveniente a mis intereses, aún cuando el investigador responsable no lo solicite, informando mis razones para tal decisión en la Carta de Revocación respectiva si lo considero pertinente; pudiendo si así lo deseo, recuperar toda la información obtenida de mi participación.

4. No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en el estudio.
5. Si en los resultados de mi participación como alumno se hiciera evidente algún problema relacionado con mi proceso de enseñanza – aprendizaje, se me brindará orientación al respecto.
6. Puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable.

Lugar y Fecha:

Nombre y firma del participante:

Testigo 1

Testigo 2

Apéndice K: Categoría 1: Características

		Pr	Al
	Sub categoría	Profesores	Alumnos
1	Académicas	<p>PrQ : “Se puede observar desde que llegan los alumnos hasta que se retiran, se observa un aprovechamiento ascendente siendo un indicador inequívoco que se está trabajando adecuadamente, con esos resultados y con todos los indicadores que se dan al final de la escuela de que hay un buen liderazgo, una buena dirección y una buena comunicación”</p> <p>PrP: “Buscan el bien de la prepa, porque en la prepa se observa que varios docentes trabajan por mantener un nivel alto académico, por hacer un trabajo integral con los chavos por acompañarlos y escucharlos”</p>	<p>Al6 “Es una preparatoria donde te dan una formación integral desde lo académico, espiritual hasta lo deportivo cultural”</p>
2	Valores	<p>PrCA: “El lenguaje que usamos los docentes entre nosotros es responsable, formal, respetuoso”.</p> <p>PrP: “Las relaciones entre los docentes son muy cordiales, amables, respetuosas, con mucha disposición y sobre todo, con mucho compromiso porque cada quien sabe qué le toca hacer en su puesto, lo hacemos y somos responsables, considero que somos un equipo que no necesita tanta supervisión y somos de confianza sobre todo por los resultados”</p> <p>PrQ: “La directora es el de un líder con las características de líder, con una actitud positiva, de respeto, organizada, que planea, donde escucha, y atenta a todos los acontecimientos de la institución”.</p> <p>PrCA: “En la operación de poli que se operó sus rodillas se hizo una oración para que le fuera bien en el hospital, se inició la colecta económica tanto alumnos como maestros no sé si antes lo veían cansado y los jóvenes le ayudan a mover las mesas, le echaban la mano a Poli y siempre de respeto</p>	<p>Al2: “Los profesores nos tienen confianza y siempre nos tratan con respeto”.</p> <p>Al4: “Los compañeros te ayudan cuando los necesitas y aún y cuando nos tenemos mucha confianza no nos perdemos el respeto”.</p> <p>Al6: “Por el ambiente de solidaridad y fraternidad que se vive con todos los alumnos y empleados de la preparatoria”</p>

		nunca escuché faltarle al respeto. La venta de papas locas para la niña Valeria y pagarle la inscripción en otras palabras ayudar al más necesitado, a la hora del examen explicarse unos a otros con asesorías”	
3	Habilidades	<p>PrP: “La directora deja trabajar, respeta esa libertad, da ese espacio. Cuando nos ponemos de acuerdo con expo humanidades y expo ciencias es un montón de trabajo y les da carta abierta”</p> <p>PrQ: “Ellos adquieren las habilidades para salir en la vida, en lo laboral, intelectual, en la fe y la clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo”</p> <p>PrQ: “Se da la discusión sobre las actividades que se desarrollan en las academias; ej: el tiempo que se le dedicó en expo humanidades, el participar en deportes EDEPREM y afectar al encuentro provincial de química llamado EQUIPREM por motivos personales de los alumnos, y cosas que van surgiendo y que son como piedritas que salen durante el semestre”</p>	<p>Al2: Otra cosilla que me marcó, es que aprendí a tocar la guitarra, yo.....no sabía tocar y yo cuando intenté, todos mis compañeros me estaban enseñando, decían inténtalo y el profe decía “héchale ganas!”</p> <p>Al4: “El viaje que más me ha marcado es EDEPREM, hasta ahorita creo que es lo mejor conoces y más porque vamos de fútbol”</p> <p>Al6: “Me cansa la actividad ya que siempre estoy ocupado ya que todas las tardes también las tengo ocupadas con las extracurriculares ya que estoy en música y volibol, entonces como que prácticamente no descanso”</p>

Apendice L: Categoría 2: Liderazgo docente

		Pr	Al
	Sub categoría	Profesores	Alumnos
1	Características	<p>PrQ: “Es la persona que tiene la capacidad de observación, empatía, es ecuánime y tranquila para tomar decisiones, tiene visión de futuro, sabe planear y organizar... motiva, que respeta procesos de cada uno de los alumnos, que coordina, que toma en cuenta las diferencias de los demás sus necesidades que escucha, está atento en todo momento a las circunstancias, a lo que sucede al rededor de los alumnos, a sus procesos, se pone al servicio de los demás, que facilita el aprendizaje y planea en función del alumno y no de un programa de el mismo” “ siempre está pensando en cómo hacer que los alumnos desarrollen, que practiquen que la hagan suya, pero también hay liderazgo dentro del grupo de maestros de acuerdo a sus características” “la coordinadora académica aglutina a los profesores”</p> <p>PrP: “Es una persona con la habilidad de ser ejemplo para otros de tomar decisiones que favorezcan a la mayoría, de decir no cuando sea necesario, de apoyar y guiar a otros hacia metas comunes que favorezcan el crecimiento mutuo... pueden influir en las decisiones de los demás son ejemplo o parámetro para otros docentes, y buscan el bien de la prepa”</p> <p>PrCA: “Persona observadora que escucha, y que haga sentir a sus compañeros parte del mismo equipo, pero al mismo tiempo saber dar indicaciones sin que se sienta que es un mandato o una imposición... somos de tiempo completo... es el que despunta con la idea y le gusta ceder en la batuta, pero las ideas son del él, por su forma y su formación es un líder sencillo, es líder porque está solo, y le cuesta trabajo soltar así lo percibo, muy inteligente, colaborador pero no comparte por eso el equipo es</p>	<p>Al4: Un profesor líder es aquél que orienta a sus alumnos....y no solo a sus alumnos sino también a sus compañeros de trabajo</p> <p>Al6: ...es aquél que busca las habilidades de sus alumnos.... para que ayuden a los demás.... es aquél que siempre te va guiando que nunca busca tu mal, que siempre va a estar cerca de ti..... es aquél que te va a ayudar.... a salir adelante.</p> <p>Al2: ... es aquél que tiene la capacidad de dirigir tantos alumnos como se le deny también tener la capacidad de aconsejarlos a todos.... también tiene la capacidad de.... de fomentar... valores</p> <p>Al2: atienden más personalmente a cada alumno ...</p> <p>Al6: nos están apoyando constantemente, nos ayudan....en nuestros problemas, ...tenemos la confianza de acercarnos a ellos y, y preguntarles cualquier cosa porque sabemos que ellos nos van a dar la mejor respuesta aunque muchas veces no sea lo que queramos escuchar.</p> <p>Al4: están para enseñarte y están contigo también cuando necesitas de ellos... son muy humildes y si nosotros necesitamos ayuda de ellos, están ahí para dar un consejo....</p> <p>Al6: Están al pendiente de las necesidades de todos en la escuela, y toman decisiones no solo si una o dos personas lo dijeron sino que escuchan a todos y con base a lo que los demás dicen , entonces o sea toman mucho en cuenta la opinión de todos.</p> <p>Al6:cumplen la función de ser pacientes, de abrirse a sugerencias del grupo, este, ya que a cada momento o sea si hay alguna inconformidad en el grupo ellos</p>

		<p>muy rico porque lo entendemos sabemos que es su personalidad, yo siento que todos nos conocemos y sabemos por donde trabajar cada uno. Tener buenas relaciones con sus compañeros y con los alumnos</p>	<p>también nos preguntan porqué y nos ayudan....siempre están abiertos a sugerencias, abiertos a que nosotros nos podamos acercar a ellos y ellos se pueden abrir con nosotros y contarnos....de su vida personal también. Al2: son muy pacientesson muy dinámicosellos están pensando en nuestro futuro....</p>
2	Beneficios del liderazgo docente	<p>PrQ: “, es una ventaja muy grande porque el lidere tiene capacidad para trabajar con otros, porque no son autoritarios y se siente bien” PrP: “Se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas, algo específico que nos basamos mucho en valores y principios” PrCA: “Todos realizan el trabajo no necesitan que los estén viendo están comprometidos, es un reto el no coincidir en puntos de vista también observa al trabajar en un equipo de líderes antes de trabajar observo a la persona y después como el líder porque no les hablo igual a un profesor que a otro, porque primero es ver a la persona y rescatar sus habilidades porque cada uno de ellos las tiene.</p>	<p>Al6: ... una formación integral...desde lo académico, espiritual....lo deportivo Al6:porque yo llegué aquí y sufrí un cambio radical en mi vida de como soy ahora a como era antes....</p>
3	Condiciones	<p>PrQ:“Marcar el rumbo de la institución de la preparatoria, ayudar a analizar las diferencias situaciones de la prepa, Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo” PrP: “comparto la visión de la escuela y de mantener un buen nivel académico pero más allá de eso es formar personas en sus diferentes aspectos” PrP: “No ayuda el miedo al compromiso y sobre todo por el esfuerzo y la responsabilidad que se necesita, voy a tener que donar tiempo esfuerzo” PrCA: “yo más bien diría mantener un liderazgo humano y positivo” “En algunas ocasiones difícil ponerse de acuerdo, pero lo hacemos y se realizan los acuerdos, somos muy respetuosos de las decisiones que se</p>	<p>Al2: .. un lenguaje de respeto entre ellos, pero también de confianza.... Al4: ...se tratan con respeto, pero también con mucha confianza.....se tratan como hermanos....la prepa es una familia.....me llama mucho la atención que sean tan unidos, que tengan tanta comunicación entre todos y que estén al pendiente de lo que le pasa a cada quien..... Al6: Manejan un tipo de lenguaje de respeto tal y como si fuera una familia y en verdad que te hacen ver esto a cada momento.....aquí se cuentan de su vida personal, de las cosas que les pasan durante el día así, y hay esa confianza</p>

		<p>toman y al mismo tiempo las funciones que tiene no son simples llamar la atención, mantener el nivel académico de la escuela, la reputación, el prestigio, el compromiso es buscar la manera de dirigirse con la persona y el momento adecuado, las palabras adecuadas”</p> <p>“buen ambiente laboral en que se trabaja, desde luego que incluye la filosofía marista, el compañerismo en las diferentes vertientes y sobre todo el respeto hacia la persona.</p> <p>En segundo lugar la confianza que se nos da de expresarnos, de proponer y sobre todo de participar en las actividades del instituto se da un ambiente incluyente hacia todo el personal”</p>	
--	--	--	--

Apéndice M: Categoría 4: Liderazgo compartido

		Pr	Al
	Sub categoría	Profesores	Alumnos
1	Capacitación docente mutua	<p>PrQ: “Lo que ha ayudado es la formación impartida por ellos mismos y mantenerla como equipo de maestros porque nos integra y necesitamos saber más y compartir lo que sabemos entre nosotros.... Ayudando mucho al liderazgo donde cada uno aporta algo de lo que ha aprendido al servicio de los demás”</p> <p>PrP: “ Le encanta compartir conocimientos y de alguna manera construir una parte de futuro”</p> <p>PrCA: “ Le gusta prepararse para dar una clase... le gusta estarse actualizándose porque el trabajo lo requiere”</p>	
2	Trabajo en equipo	<p>PrQ: “La clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo” “Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo, promover las áreas de conocimiento más específicas de cada academia inclusive se dan liderazgos naturales” “Ejemplo la maestra de psicología participa, coopera pero todos cuentan con un liderazgo específico y lo ponen al servicio de los demás”</p> <p>PrP: “Que se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas, algo específico que nos basamos mucho en valores y principios”</p> <p>PrCA: “Compromiso, trabajo, superación, trabajo en equipo” “Me gusta que sean líderes, porque observan más detalles que uno solo” “Todos los compañeros somos líderes, de acuerdo a su experiencia todos son capaces de formar un equipo...como le diré... es que es tan especial el liderazgo de cada maestro porque no se sienten egocéntricos y se forman un equipo’</p>	

Apéndice N: Categoría 5 Ambiente escolar

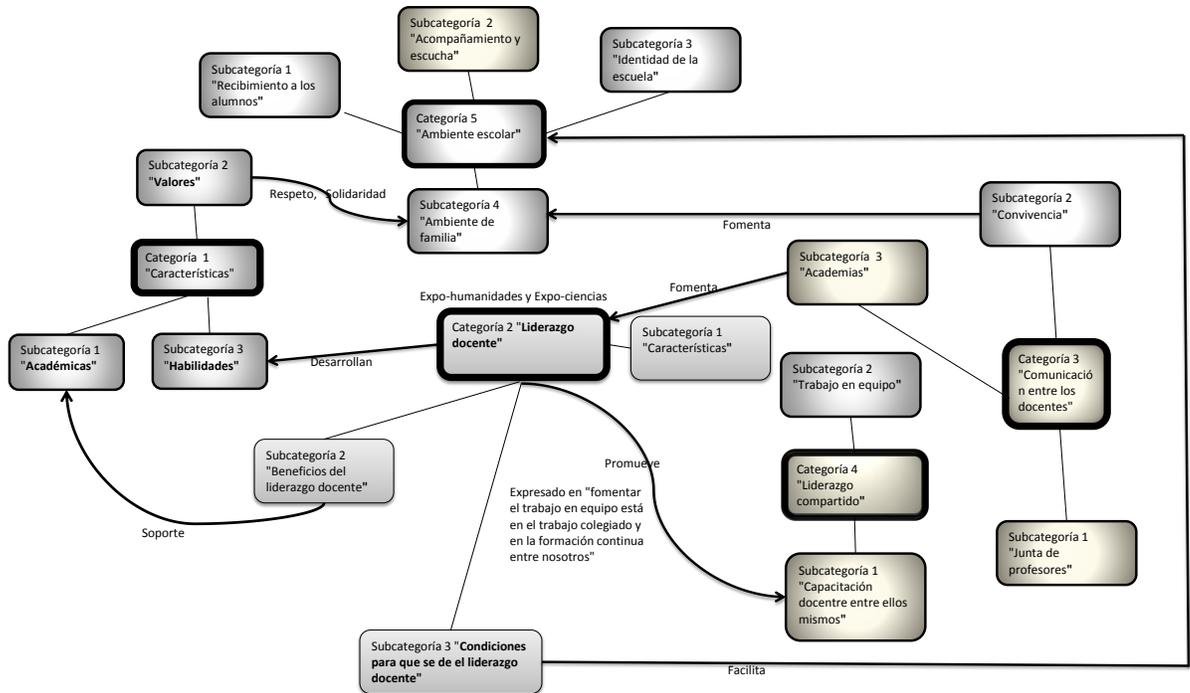
		Pr	Al
	Sub categoría	Profesores	Alumnos
1	Recibimiento a los alumnos de nuevo ingreso		<p>Al4: “yo entré con miedo porque pues como la mayoría viene de secundaria ya se conocían entonces, yo venía de otra escuela y dije no, me van a hacer bullying o algo así (risas), pero cuando al momento en que entré me di cuenta que todos, ah! y también dije que todos son puros fresas y entré con el miedo, pero ya entrando me di cuenta que era todo lo contrario, para mí son unas personas más humildes que he conocido porque todo lo tienen y no lo presumen, entonces ¡hay! ¡es que no puedo hablar! (Lágrimas y silencio)”</p> <p>Al6: “No quiero salir por los amigos que he hecho, por el ambiente que se vive o sea un ambiente en el cual te puedes desenvolver tal y como eres sin que se te falten al respeto o sea no puedo decir que te hagan bullying o sea se burlan en broma pero nunca faltándote el respeto, es algo que voy a extrañar”</p> <p>Al2: “Bueno yo también vengo de otra escuela, y algo que me marcó... bueno primero que nada en la escuela en la que estaba, no voy a dar nombres... la relación maestro alumno era muy hostil, aunque entre los alumnos éramos muy buenos amigos. Y precisamente por eso me cambié a esta escuela, porque los maestros eran, ¡bueno! ¡No quiero hablar mal de ellos! (risas).</p> <p>Entonces me cambié aquí y dije, bueno, parece que esta escuela es un poquito más calmada y también los alumnos pues son chida igual que en la otra escuela, tal vez me reciban bien pero no!!! Yo cuando entré a esta escuela me recibieron</p>

			así como... me trataron como rey no sé y todo así, me invitaron a ver el Super Bowl, entonces así me trataron demasiado, demasiado bien no como yo esperaba
2	Acompañamiento y escucha del maestro al alumno	<p>PrQ: “El docente líder es aquella persona que... toma en cuenta las diferencias de los demás, sus necesidades, que escucha, está atento en todo momento a las circunstancias, a lo que sucede alrededor de los alumnos, a sus procesos, se pone al servicio de los demás”</p> <p>PrCA: “Tengo buenas relaciones con mis compañeros y con los alumnos... el compromiso es buscar la manera de dirigirse con la persona y el momento adecuado, las palabras adecuadas y me ha ido bien”</p>	Al4: “Un líder es aquél que se toma el tiempo para escuchar a los demás, eeee, brinda su servicio a las demás personas y está dispuesto a aaa a escuchar a su grupo que está liderando”
3	Identidad de la escuela		<p>Al4: “Desde que entramos a la prepa, nos damos cuenta por el mural de San Marcelino, por los cuadros que hay en los salones, tenemos nuestra capilla, están los hermanos constantemente aquí visitándonos y platicando sus experiencias sobre todo lo que han vivido y eso nos hace ser más maristas todavía. Tenemos la caminata pro tarahumara que está muy padre”</p> <p>Al2: “Lo vivimos de una manera más vivencial porque pues se nos va inculcando con todas las oraciones además o sea que siempre nos encomendamos en todas las misas a nuestra Buena Madre igual para los exámenes o cosas así siempre nos encomendamos a San Marcelino”</p> <p>Al6: “Ah, pues muy sencillo, por ejemplo se fomenta con las oraciones que hacemos por la mañana a San Marcelino Champagnat, ser maristas por ejemplo, hay rosarios en el primer receso, este y también por ejemplo en las misas se habla mucho de lo que caracterizan a los maristas,</p>

			todo muy fraterno”
4	Ambiente de familia		<p>Al2: tú tienes un problema déjame hablo contigo y te aconsejo</p> <p>Al6: la gran mayoría de los profesores son líderes ya que de hecho nos están apoyando constantemente, nos ayudan aaaa en nuestros problemas, nosotros tenemos la confianza de acercarnos a ellos y, y preguntarles cualquier cosa porque sabemos que ellos nos van a dar la mejor respuesta aunque muchas veces no sea lo que queramos escuchar.</p> <p>Al4:.... todos los profesores están, para enseñarte y están contigo también cuando necesitas de ellos, mmm creo que son muy humildes y si nosotros necesitamos ayuda de ellos, están ahí para dar un consejo...</p> <p>Al6: ... siempre están abiertos a sugerencias, abiertos a que nosotros nos podamos acercar a ellos y ellos se pueden abrir con nosotros y contarnos de su vida personal también.</p> <p>Al2: ... aquí los maestros se hablan de “tú” o sea de “tú a tú” y bien, pues si se hablan bien y se ve que ponen el ejemplo de hablarse con respeto y con confianza</p> <p>Al4: Yo veo que se tratan con respeto, pero también con mucha confianza, se tratan como les diré aaa, se tratan como hermanos....., los cumpleaños que se celebran en almuerzos y así, por eso también a nosotros nos motiva a estar mas unidos con nuestros compañeros</p> <p>Al6: Manejan un tipo de lenguaje de respeto tal y como mencionaban , como si fuera una familia y en verdad que te hacen ver esto a cada momento.....</p>

			<p>Al2: Bueno, parecida, a la de padre hijo, este es buena es, un ambiente de confianza así como los maestros se llevan entre ellos,....</p> <p>Al6: Es una relación como de, familiar más como de un hermano mayor que te va a apoyar este, que va a estar ahí cuando lo necesite, y siempre respetando la privacidad de cada uno si así es lo que desea la persona, sino pues se va a dar el caso de hablar sobre la vida personal o así y es una relación abierta pero con respeto.</p>
--	--	--	--

Apéndice O: Diagrama de relaciones entre categorías y subcategorías



Apéndice P: Resultados member checking con PrQ

Frasas o citas de la persona entrevistada	Member checking
Se puede observar desde que llegan los alumnos hasta que se retiran, se observa un aprovechamiento ascendente siendo un indicador inequívoco que se está trabajando adecuadamente, con esos resultados y con todos los indicadores que se dan al final de la escuela de que hay un buen liderazgo, una buena dirección y una buena comunicación”	De acuerdo
La directora es el de un líder con las características de líder, con una actitud positiva, de respeto, organizada, que planea, donde escucha, y atenta a todos los acontecimientos de la institución	De acuerdo
“Surge la discusión sobre las actividades que se desarrollan en las academias sobre el tiempo que se le dedicó en expo humanidades, el participar en deportes EDEPREM y no se da el mismo apoyo en el encuentro provincial de química llamado EQUIPREM. Por diversos motivos personales de los alumnos, cosas que van surgiendo que debilitan la participación y que son como piedritas que salen durante el semestre”	Aquí no recuerdo cuál fue la pregunta.
Ellos adquieren las habilidades para salir en la vida, en lo laboral, intelectual, en la fe y la clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo	De acuerdo
La clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo	De acuerdo
Se sienten más sueltos para expresar situaciones que a veces no se atreven a expresar cuando está la autoridad.” “ha habido mucha participación de todos, se ha tratado de ser lo más ecuánime posible aunque sí, de repente se nota que hay cierta fricción” “En las juntas de maestros se tratan temas académicos, de todos los temas pero no se abordan de la misma manera pero se ven de todos los tipos como son: organizacionales, académicos, sobre el aprovechamiento de los alumnos, etc” “Como el fomentar la unión, la convivencia entre ellos y con los alumnos y lo ponen en práctica” “La hora de la comida ayudan a la convivencia	De acuerdo
Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo, promover las áreas de conocimiento más específicas de cada academia inclusive se dan liderazgos naturales” “Ejemplo la maestra de psicología participa, coopera pero todos cuentan con un liderazgo específico y lo ponen al servicio de los demás” “Lo que ha ayudado es la formación impartida por ellos mismos y mantenerla como equipo de maestros porque nos integra y	De acuerdo

<p>necesitamos saber más y compartir lo que sabemos entre nosotros.... Ayudando mucho al liderazgo donde cada uno aporta algo de lo que ha aprendido al servicio de los demás</p>	
<p>El docente líder es aquella persona que... toma en cuenta las diferencias de los demás, sus necesidades, que escucha, está atento en todo momento a las circunstancias, a lo que sucede alrededor de los alumnos, a sus procesos, se pone al servicio de los demás</p>	<p>De acuerdo</p>

Apéndice Q: Resultados member checking con PrP

Frasas o citas de la persona entrevistada	Member checking
“Buscan el bien de la prepa, porque en la prepa se observa que varios docentes trabajan por mantener un nivel alto académico, por hacer un trabajo integral con los chavos por acompañarlos y escucharlos”	De acuerdo
“Las relaciones entre los docentes son muy cordiales, amables, respetuosas, con mucha disposición y sobre todo, con mucho compromiso porque cada quien sabe qué le toca hacer en su puesto, lo hacemos y somos responsables, considero que somos un equipo que no necesita tanta supervisión y somos de confianza sobre todo por los resultados”	De acuerdo
“La directora deja trabajar, respeta esa libertad, da ese espacio. Cuando nos ponemos de acuerdo con expo humanidades y expo ciencias es un montón de trabajo y les da carta abierta”	De acuerdo
“Que se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas, algo específico que nos basamos mucho en valores y principios”	De acuerdo
“El dialogo se da en igualdad, existe libertad de exponer lo que se tenga que decir” “En junta de maestros es como dar seguimiento a lo que se ha programado, calendarizado, dar avisos generales y algunos casos urgentes que van surgiendo en el camino”	Algunos maestros tienen más peso sus opiniones frente al grupo
“Se pueden compartir metas” “el miedo al compromiso y sobre todo por el esfuerzo y la responsabilidad que se necesita, voy a tener que donar tiempo esfuerzo y es cuando ya no quiero entrarle”	Aunque no se ve en los maestros que ya tienen tiempo si lo percibo con los maestros de nuevo ingreso

Apéndice R: Proceso de triangulación

Comprobar convergencias, inconsistencias o contradicciones (Mayan, 2001).

Categoría 1: Características

<p>Sub categoría académicas</p>	<p>Convergencias:</p> <p>PrQ : “Se puede observar desde que llegan los alumnos hasta que se retiran, se observa un aprovechamiento ascendente siendo un indicador inequívoco que se está trabajando adecuadamente, con esos resultados y con todos los indicadores que se dan al final de la escuela de que hay un buen liderazgo, una buena dirección y una buena comunicación”</p> <p>PrP: “Buscan el bien de la prepa, porque en la prepa se observa que varios docentes trabajan por mantener un nivel alto académico, por hacer un trabajo integral con los chavos por acompañarlos y escucharlos”</p> <p>Al6 “Es una preparatoria donde te dan una formación integral desde lo académico, espiritual hasta lo deportivo cultural”</p>
<p>Sub categoría valores</p>	<p>Convergencias:</p> <p>PrCA: “El lenguaje que usamos los docentes entre nosotros es responsable, formal, respetuoso”.</p> <p>PrP: “Las relaciones entre los docentes son muy cordiales, amables, respetuosas, con mucha disposición y sobre todo, con mucho compromiso porque cada quien sabe qué le toca hacer en su puesto, lo hacemos y somos responsables, considero que somos un equipo que no necesita tanta supervisión y somos de confianza sobre todo por los resultados”</p> <p>PrQ: “La directora es el de un líder con las características de líder, con una actitud positiva, de respeto, organizada, que planea, donde escucha, y atenta a todos los acontecimientos de la institución”.</p> <p>PrCA: “En la operación de poli que se operó sus rodillas se hizo una oración para que le fuera bien en el hospital, se inició la colecta económica tanto alumnos como maestros no sé si antes lo veían cansado y los jóvenes le ayudan a mover las mesas,</p>

	le echaban la mano a Poli y siempre de respeto nunca escuché faltarle al respeto. La venta de papas locas para la niña Valeria y pagarle la inscripción en otras palabras ayudar al más necesitado, a la hora del examen explicarse unos a otros con asesorías”
Sub categoría habilidades	<p>Convergencias:</p> <p>PrP: “La directora deja trabajar, respeta esa libertad, da ese espacio. Cuando nos ponemos de acuerdo con expo humanidades y expo ciencias es un montón de trabajo y les da carta abierta”</p> <p>PrQ: “Ellos adquieren las habilidades para salir en la vida, en lo laboral, intelectual, en la fe y la clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo”</p> <p>Contradicciones</p> <p>PrQ: “Se da la discusión sobre las actividades que se desarrollan en las academias; ej: el tiempo que se le dedicó en expo humanidades, el participar en deportes EDEPREM y afectar al encuentro provincial de química llamado EQUIPREM por motivos personales de los alumnos, y cosas que van surgiendo y que son como piedritas que salen durante el semestre”</p>

Categoría 2: Trabajo colaborativo entre docentes

Sub categoría trabajo en equipo entre docentes	<p>Convergencias:</p> <p>PrQ: “La clave está en el trabajo colaborativo, en el trabajo en equipo”</p> <p>PrCA: “Compromiso, trabajo, superación, trabajo en equipo” “Me gusta que sean lideres, porque observan más detalles que uno solo, como le diré... realizan el trabajo, no necesitan que los estén viendo, están comprometidos”</p> <p>PrP: “Que se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas, algo específico que nos basamos mucho en valores y principios”</p>
--	---

<p>Sub categoría beneficios del liderazgo docente</p>	<p>Convergencias</p> <p>PrQ: “, es una ventaja muy grande porque el lidere tiene capacidad para trabajar con otros, porque no son autoritarios y se siente bien”</p> <p>PrP: “Se puede trabajar en equipo, se pueden compartir metas, algo especifico que nos basamos mucho en valores y principios”</p> <p>PrCA: “Todos realizan el trabajo no necesitan que los estén viendo están comprometidos, es un reto el no coincidir en puntos de vista también observa al trabajar en un equipo de líderes antes de trabajar observo a la persona y después como el líder porque no les hablo igual a un profesor que a otro, porque primero es ver a la persona y rescatar sus habilidades porque cada uno de ellos las tiene.</p> <p>Al6: ... una formación integral...desde lo académico, espiritual...lo deportivo...porque yo llegué aquí y sufrí un cambio radical en mi vida de como soy ahora a como era antes....</p>
---	---

Categoría 4: Liderazgo compartido

<p>Sub categoría trabajo en equipo entre docentes</p>	<p>Convergencias:</p> <p>PrQ: “Las academias de ciencias y humanidades se esfuerzan por proyectar un trabajo colaborativo, promover las áreas de conocimiento más específicas de cada academia inclusive se dan liderazgos naturales” “Ejemplo la maestra de psicología participa, coopera pero todos cuentan con un liderazgo específico y lo ponen al servicio de los demás” “Lo que ha ayudado es la formación impartida por ellos mismos y mantenerla como equipo de maestros porque nos integra y necesitamos saber más y compartir lo que sabemos entre nosotros.... Ayudando mucho al liderazgo donde cada uno aporta algo de lo que ha aprendido al servicio de los demás”</p> <p>PrP: “Se pueden compartir metas” “el miedo al compromiso y sobre todo por el esfuerzo y la responsabilidad que se necesita, voy a tener que donar tiempo esfuerzo y es cuando ya no quiero entrarle”</p> <p>PrCA: “Todos los compañeros somos líderes, de acuerdo a su experiencia...todos son capaces de</p>
---	---

	formar un equipo...como le diré... es que es tan especial el liderazgo de cada maestro porque no se sienten egocéntricos y se forman un equipo'
--	---

Categoría 5: Ambiente escolar

Sub categoría recibimiento a los alumnos de nuevo ingreso	<p>Convergencias:</p> <p>Al4: “yo entré con miedo porque pues como la mayoría viene de secundaria ya se conocían entonces, yo venía de otra escuela y dije no, me van a hacer bullying o algo así (risas), pero cuando al momento en que entré me di cuenta que todos, ah! y también dije que todos son puros fresas y entré con el miedo, pero ya entrando me di cuenta que era todo lo contrario, para mí son unas personas más humildes que he conocido porque todo lo tienen y no lo presumen, entonces ¡hay! ¡es que no puedo hablar! (Lágrimas y silencio)”</p> <p>Al6: “No quiero salir por los amigos que he hecho, por el ambiente que se vive o sea un ambiente en el cual te puedes desenvolver tal y como eres sin que se te falten al respeto o sea no puedo decir que te hagan bullying o sea se burlan en broma pero nunca faltándote el respeto, es algo que voy a extrañar”</p> <p>Al2: “Bueno yo también vengo de otra escuela, y algo que me marcó... bueno primero que nada en la escuela en la que estaba, no voy a dar nombres... la relación maestro alumno era muy hostil, aunque entre los alumnos éramos muy buenos amigos. Y precisamente por eso me cambié a esta escuela, porque los maestros eran, ¡bueno! ¡No quiero hablar mal de ellos! (risas).</p> <p>Entonces me cambié aquí y dije, bueno, parece que esta escuela es un poquito más calmada y también los alumnos pues son chida igual que en la otra escuela, tal vez me reciban bien pero no!!! Yo cuando entré a esta escuela me recibieron así como... me trataron como rey no sé y todo así, me invitaron a ver el Super Bowl, entonces así me trataron demasiado, demasiado bien no como yo esperaba</p>
Sub categoría acompañamiento y escucha del maestro al alumno	<p>Convergencias:</p> <p>PrQ: “El docente líder es aquella persona que...toma en cuenta las diferencias de los demás, sus necesidades, que escucha, está atento en todo</p>

	<p>momento a las circunstancias, a lo que sucede alrededor de los alumnos, a sus procesos, se pone al servicio de los demás”</p> <p>PrCA: “Tengo buenas relaciones con mis compañeros y con los alumnos... el compromiso es buscar la manera de dirigirse con la persona y el momento adecuado, las palabras adecuadas y me ha ido bien”</p> <p>Al4: “Un líder es aquél que se toma el tiempo para escuchar a los demás, eeee, brinda su servicio a las demás personas y está dispuesto a aaa a escuchar a su grupo que está liderando”</p>
Sub categoría identidad de la escuela	<p>Convergencias:</p> <p>Al4: “Desde que entramos a la prepa, nos damos cuenta por el mural de San Marcelino, por los cuadros que hay en los salones, tenemos nuestra capilla, están los hermanos constantemente aquí visitándonos y platicando sus experiencias sobre todo lo que han vivido y eso nos hace ser más maristas todavía. Tenemos la caminata pro tarahumara que está muy padre”</p> <p>Al2: “Lo vivimos de una manera más vivencial porque pues se no va inculcando con todas las oraciones además o sea que siempre nos encomendamos en todas las misas a nuestra Buena Madre igual para los exámenes o cosas así siempre nos encomendamos a San Marcelino”</p> <p>Al6: “Ah, pues muy sencillo, por ejemplo se fomenta con las oraciones que hacemos por la mañana a San Marcelino Champagnat, ser maristas por ejemplo, hay rosarios en el primer receso, este y también por ejemplo en las misas se habla mucho de lo que caracterizan a los maristas, todo muy fraterno”</p>
Sub categoría ambiente de familia	<p>Convergencias</p> <p>Al2: tú tienes un problema déjame hablo contigo y te aconsejo</p> <p>Al6: la gran mayoría de los profesores son líderes ya que de hecho nos están apoyando constantemente, nos ayudan aaaa en nuestros problemas, nosotros tenemos la confianza de acercarnos a ellos y, y preguntarles cualquier cosa</p>

	<p>porque sabemos que ellos nos van a dar la mejor respuesta aunque muchas veces no sea lo que queramos escuchar.</p> <p>Al4: ... todos los profesores están, para enseñarte y están contigo también cuando necesitas de ellos, mmm creo que son muy humildes y si nosotros necesitamos ayuda de ellos, están ahí para dar un consejo...</p> <p>Al6: ... siempre están abiertos a sugerencias, abiertos a que nosotros nos podamos acercar a ellos y ellos se pueden abrir con nosotros y contarnos de su vida personal también.</p> <p>Al2: ... aquí los maestros se hablan de "tú" o sea de "tú a tú" y bien, pues si se hablan bien y se ve que ponen el ejemplo de hablarse con respeto y con confianza</p> <p>Al4: Yo veo que se tratan con respeto, pero también con mucha confianza, se tratan como los diré aaa, se tratan como hermanos., los cumpleaños que se celebran en almuerzos y así, por eso también a nosotros nos motiva a estar mas unidos con nuestros compañeros</p> <p>Al6: Manejan un tipo de lenguaje de respeto tal y como mencionaban , como si fuera una familia y en verdad que te hacen ver esto a cada momento.....</p> <p>Al2: Bueno, parecida, a la de padre hijo, este es buena es, un ambiente de confianza así como los maestros se llevan entre ellos,....</p> <p>Al6: Es una relación como de, familiar más como de un hermano mayor que te va a apoyar este, que va a estar ahí cuando lo necesite, y siempre respetando la privacidad de cada uno si así es lo que desea la persona, sino pues se va a dar el caso de hablar sobre la vida personal o así y es una relación abierta pero con respeto.</p> <p>Comentario</p> <p>Son muchos los elementos que se mencionan todos enfocados al ambiente</p>
--	---

Apéndice S: Fotografías



Docente entrevistada



Grupo focal



Grupo Focal



Mural



Escuela Bachillerato

Referencias

- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. . *Educación*, 89-110.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Retrieved from <http://www.preal.org>.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, M. A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.). (pp. 26-36). Madrid: Narcea.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Bristol: University of Bristol y Department of Education and Skills.
- Bolívar, A. (1993). Cambio educativo y cultura escolar: resistencia y reconstrucción. *Revista de innovación educativa*, 1-14.
- Bolívar, A. (2010). *La autonomía de los centros educativos en España*. Retrieved from http://www.educacion.es/cesces/revista/presentacion_revista.htm
- Bonner, H. (2003). *School-Community collaboration as a strategy for meeting the needs of at risk youth: A case study of selected youth services teams*. Oregon: State University.
- Bibliography \l 1033 Chacón Corzo, M. A., & Chacón Contreras, A. E. (2006). Los diarios de parctica: Una estrategia de reflexión. *Acción Pedagógica*, 120-127.
- Cornejo Abarca, J. (1999). Formación Docente. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Dubet, F., y Martuccelli, D. (1998). *En la escuela. Sociología de la experiencia escolar*. Buenos Aires: Losada.

- Durán, M. A., Extremera, N., Montalbán, F. M., y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 145-158. Recuperado de HYPERLINK "http://www.redaly.org/articulo.oa?id=231317039003ISSN" <http://www.redaly.org/articulo.oa?id=231317039003ISSN> 1576-5962.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa* . Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability, sistem thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Gairín Sallan, J. (1999). *Estadios de desarrollo organizativos: de la organización como estructura a la organizacion que aprende*. Granada: Editorial Universitario.
- Glaser, B. G. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gómez da Costa, A. C. (2000). Una escuela para los adolescentes. Reflexiones y propuestas. *E. Tenti Fanfani*.
- González Ordis, G. O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo docente. *Revista Mexicana de orientación educativa*.
- Grinerg. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Primer Coloquio: Universidad Torcuato Di Tella.
- Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M.(2012).La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(1), 55-60. Recuperado de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2005). *Sustaining leadership*. Londres: Wiley.
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan* , 693-700.
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2004). The seven principal of sustainable leadership. *Educational Leadership* , 8-13

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. Londres: Routledge y Falmer Press.
- Hastings, R., y Bham, M. (2003). The relationship between student behaviour patterns and teacher Burnout. *School Psychology International* , 115-127.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* . Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill.
- Horn, A. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas* , 82-104.
- Kirk, J. L., & Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage.
- Kruse, S. D., & Louis, K. S. (2008). *Strong cultures: A principal's guide to change*. California: Corwin.
- Lashway, L. (1995). *Trends in School Leadership*. Eric digest.
- Leithwood, K. A., Begley, P., y Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principals practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration* , 5-31.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Retrieved from <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* , 271-301.
- Longworth, N. (2008). *El aprendizaje a lo largo de la vida en la práctica*. Londres: Paidós.
- Lorea, M., Moreira, A., Dall'igna, M., Cóssio, M., y Marcolla, V. (2012). Gestión escolar democrática. Una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas, RS. Brasil. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 89-113.
- MacBeath, J., Swaffield, S., & Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 223-237.

- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Pensamiento y Gestión. *Universidad del Norte*, 20.
- Martínez, I., y Salanova, M. (2005). Obstáculos y facilitadores organizacionales y su relación con el Burnout docente. *En prensa*.
- Maslach, C., Schaufeli, W., y Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* , 397-422.
- Mass, A. (2012). Cultura escolar y liderazgo en centros de recursos profesionales de ciencias y matemáticas del proyecto AIACiMa. *UMI Dissertation publishing* .
- Mathison, S. (1988). *Why triangulate? Educational Researcher*. Washinton: AERA.
- Medina, J. (2011). *La colaboración entre escuela y comunidad: perspectiva de directores escolares* . (Disertación doctoral) , De la base de datos de Proquest Dissertations and Theses.(UMI No. 3478211) Muñoz-Repiso, M., Murillo, F. J., Barrio, R., Brioso, M. J., Hernandez, M. L., & Perez-Albo, M. J. (2000). *La mejora de la eficacia escolar: un estudio de casos*. Madrid: Cyde.
- Merrian, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco : Jossey Bass.
- Montañez, A. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*.(Disertación doctoral). De la base de datos de Proquest Dissertations and Theses. (UMI No. 3487802).
- Morales, G. (2003). *Hacia una concepción del liderazgo crítico en la administración educativa*. (Disertación doctoral) , De la bse de datos Proquest Dissertations and theses (UMI No. 3083773).
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes para la educación del futuro*. Paris: UNESCO.
- Murillo, F. J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 319-359.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* , 11-24.
- Pascual, R., Villa, A., y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.

- Pedraja, L., Rodríguez-Ponce, E., Olavarría, M., Núñez, O., & León, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21-26.
- Perez Gómez, Á. I. (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata, S.L.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Retrieved from Paris, OCDE: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Rochet, M. (2012). El director de escuelas y el trabajo en equipo en la educación especial. (*Disertación doctoral*), De la base de datos de Proquest Dissertations and Theses (UMI 3512719).
- Rojano, T. (2003). Incorporación de entornos tecnológicos de aprendizaje a la cultura escolar: proyecto de innovación educativa en matemáticas y ciencias en escuelas secundarias públicas en México. *Revista Iberoamericana de educación*.
- Rubin, H. (2002). *Collaboration skills for educators and nonprofit leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ruiz, E. (2011). La motivación del maestro en educación superior. *Revista de investigación educativa*, 81-82.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, L., y Grau, R. (2000). Desde el "Burnout" al "Engagement": una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 117-134.
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with Burnout and Engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- SEP. (2013). *ENLACE*. D.F. México: ILCE 2013.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 4-13.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study Qualitative Market Research. *An International Journal*, 59-70.
- Smith, J. (1989). *Critical perspectives on educational leadership*. Londres: Farmer Press.
- Smith, L. (1979). *An evolving logic of participant observation, educational ethnography, and other case studies*. Itasca: F. E. Peacock.

- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Stoll, L., y Fink, D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Tendesco, J. C. (1995). *El nuevo pacto educativo*. Madrid: Anaya.
- Tenti Fanfani, E. (2000). Culturas juveniles y cultura escolar. *Escola Jovem: un novo olhar sobre o ensino médio* (pp. 7-9). Brasilia: Ministerio da Educacao. Secretaria de Educacao Média e Tecnológica. Coordenacao-Geral de Ensino Médio.
- Uribe B, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Proyecto regional de educación para américa latina y el caribe*, 2-3.
- Valenzuela, J. R., & Flores, M. (2012). *Fundamentos de investigación educativa volumen 2 y 3*. Monterrey: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- Vargas, I. (2010). Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista electronica educare*, 59.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effects of leadership on student achievement. *Educational leaders*.

Currículum Vitae

La Sra. Victoria Eugenia Komiyama Martínez originaria de Cd. Juárez, Chih. México estudió en el Instituto Tecnológico de Cd. Juárez la licenciatura en contaduría pública. Cursó el diplomado en educación marista por la Universidad Marista de Guadalajara y el diplomado del Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEM) por la Secretaría de Educación Pública. Presenta esta investigación para aspirar a la maestría en educación con acentuación en educación media superior con la tesis titulada “El liderazgo docente en el marco de la cultura escolar en una escuela preparatoria privada. Caso: Una preparatoria en Ciudad Juárez”.

Ha trabajado desde hace veinte años en la escuela Instituto México de Cd. Juárez, A.C. como docente y desde hace once años como directora de preparatoria y este año además funge como directora general del plantel.