



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**El Liderazgo Docente en la Enseñanza de Niños con
Sobrecapacidad Intelectual**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Educación con Acentuación en Desarrollo Cognitivo

presenta:

Andrew Alexi Almazán Anaya

Asesor tutor:

Dra. Patricia Illoldi Rangel

Asesor titular:

Dra. María del Pilar Valdés Ramírez

Ciudad de México, Distrito Federal, México

Abril 2013

27-7

El Liderazgo Docente en la Enseñanza de Niños con Sobrecapacidad Intelectual

Resumen

El presente trabajo aborda el tema del Liderazgo Docente en relación a la aplicación de un programa educativo innovador (el Enriquecimiento Académico), en alumnos con sobrecapacidad intelectual. Se investiga el papel del docente como líder en la enseñanza de los niños con inteligencia superior, las funciones y roles que como líder puede desarrollar en un centro diseñado para estos alumnos al aplicar el Programa de Enriquecimiento Académico, los factores a nivel institucional que promueven inhiben la existencia de profesores líderes, y por último se indaga acerca de los beneficios que el liderazgo docente le brinda a las instituciones educativas, a los alumnos y a otros docentes. Esta tesis se encuentra dividida en cinco capítulos. El primero consiste en la descripción de los antecedentes del problema de la falta de conocimiento en el área del liderazgo docente en el campo de la educación especial para alumnos con sobrecapacidad intelectual. El segundo es sobre el Marco Teórico, este aborda las teorías y estudios empíricos más relevantes en el campo. El tercer capítulo es acerca de la metodología cualitativa utilizada, las herramientas de recolección de datos, la prueba piloto, y los aspectos éticos. El cuarto es acerca de los resultados encontrados, el análisis efectuado, validación y confiabilidad. Por último, el quinto capítulo cierra el presente trabajo con las conclusiones del estudio, los hallazgos más relevantes, las limitaciones encontradas, las recomendaciones, y futuras líneas de investigación en la misma área que podrían llegar a realizarse.

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Planteamiento del Problema | 1 |
| 1.1 Antecedentes del Problema | 2 |
| 1.2 Problema de Investigación | 9 |
| 1.3 Objetivos de Investigación | 12 |
| 1.4 Supuestos de Investigación | 13 |
| 1.5 Justificación de la Investigación | 14 |
| 1.6 Limitaciones y Delimitaciones | 17 |
| 1.7 Definición de términos | 19 |
| | |
| 2. Marco teórico | 22 |
| 2.1 Revisión de Literatura | 23 |
| 2.1.1 El Liderazgo Docente, la Sobrecapacidad Intelectual y el Enriquecimiento Académico | 23 |
| 2.1.2 ¿Por qué se le puede considerar a un docente del programa de enriquecimiento como un líder? | 28 |
| 2.1.3 El liderazgo educativo, los factores promotores del desarrollo de un líder y su relación con los centros de sobredotados | 31 |
| 2.1.4 Efectos del liderazgo docente | 42 |
| 2.2 Investigaciones Empíricas | 48 |
| 2.2.1 Estudios Científicos acerca de la Sobrecapacidad Intelectual | 48 |
| 2.2.2 Estudios Científicos acerca del Liderazgo Docente | 55 |
| | |
| 3. Metodología | 63 |
| 3.1 Método de investigación | 64 |
| 3.2 Población y selección de muestra | 70 |
| 3.2.1 Método de Selección de la Muestra | 71 |
| 3.3 Marco contextual | 75 |
| 3.3.1 Entorno Físico | 75 |
| 3.3.2 Entorno Sociocultural | 76 |
| 3.3.3 Entorno Económico y Normativo | 78 |
| 3.4 Instrumentos de recolección de datos | 80 |
| 3.5 Prueba piloto | 83 |
| 3.6 Procedimiento de aplicación de instrumentos | 84 |
| 3.7 Procedimiento de análisis de datos | 86 |
| 3.8 Aspectos Éticos | 91 |
| 3.9 Fases del proyecto cualitativo | 93 |

| | |
|--|-----|
| 4. Análisis y Discusión de Resultados | 96 |
| 4.1 Presentación y organización de resultados obtenidos | 97 |
| 4.1.1 Resultados y categorización de entrevistas | 99 |
| 4.1.1.1 Respuestas en la categoría del papel del docente como líder en la enseñanza de sobredotados | 99 |
| 4.1.1.2 Respuestas en la categoría de actividades del líder en el centro de sobredotados | 101 |
| 4.1.1.3 Respuestas en la categoría de cultura organizacional que fomenta el liderazgo | 104 |
| 4.1.1.4 Respuestas en la categoría de impacto del líder ... | 106 |
| 4.1.2 Resultados y categorización de observaciones de campo | 108 |
| 4.2 Análisis de Datos | 112 |
| 4.3 Validación de Datos | 120 |
| | |
| 5. Conclusiones | 126 |
| 5.1 Resumen de hallazgos | 127 |
| 5.2 Ideas nuevas | 133 |
| 5.3 Aspectos por mejorar | 136 |
| 5.4 Recomendaciones acerca de futuras líneas de investigación | 137 |
| | |
| Bibliografía | 141 |
| | |
| Anexos | 151 |
| Anexo 1 Ejemplares de las rejillas de observación | 151 |
| Anexo 2 Guías de entrevistas | 156 |
| Anexo 3 Cartas | 163 |
| Anexo 4 Evidencias visuales | 166 |
| Anexo 5 Información recopilada por los instrumentos de investigación transcripciones de las entrevistas y rejillas de observación | 168 |
| | |
| Currículum Vitae | 253 |

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

En este capítulo se mencionan los antecedentes científicos que muestran la gran necesidad de realizar un estudio que describe el papel del docente como líder en la enseñanza de niños sobredotados, esto se debe principalmente a la falta de investigaciones científicas que hayan estudiado cómo un docente puede utilizar el liderazgo para aplicar programas educativos innovadores para niños sobredotados, como el programa de enriquecimiento académico, que por sus características requiere de un docente activo e innovador para poder ser aplicado satisfactoriamente. Posteriormente se abordan los objetivos que guiarán esta investigación cualitativa (que serán describir el papel del docente líder en la enseñanza de niños sobredotados, los roles y funciones del docente líder en la institución educativa, los factores organizacionales que fomentan o inhiben el liderazgo educativo, y el impacto del líder a nivel institucional, en alumnos y otros docentes), las preguntas de investigación, la justificación y por último las limitaciones y delimitaciones de la realización del presente estudio científico (las cuales son principalmente concernientes al tiempo destinado para la investigación, y la dificultad para encontrar a la población en la cual se realizó el estudio).

Debido a la existencia de terminología científica en el escrito, se encuentra un glosario con las palabras que por su significancia en la investigación es necesario definir claramente para su uso posterior.

1.1 Antecedentes del Problema

¿Cómo podrá un docente o un profesional relacionado con la enseñanza, tener un papel de liderazgo en la educación? En la docencia existen muchas oportunidades para realizar un trabajo innovador, solamente es necesario buscar áreas poco estudiadas, donde sea necesario modificar los paradigmas existentes o donde simplemente se tenga un desconocimiento a nivel científico, esto se da en la Educación Especial de la Sobredotación Intelectual (Almazán Anaya, 2011).

A nivel educativo es conocido que existen alumnos con diferentes velocidades de aprendizaje y capacidades distintas, las cuales hacen que su desempeño académico no sea igual y por lo tanto requieran un manejo psicopedagógico distinto. Uno de estos grupos con capacidades especiales son los niños con sobrecapacidad intelectual, los cuales presentan un Coeficiente Intelectual mayor a 130 puntos, de ahí sus necesidades psicológicas y educativas distintas (Feldman, 2006). Este sector conforma el 3% de la población y a pesar de ser una minoría es primordial que reciban atención, ya que ellos probablemente serán los futuros científicos, inventores e investigadores que permitirán que la humanidad siga avanzando.

Es preciso remarcar que los niños sobredotados han sido un área de la población que no ha sido estudiada con el debido detenimiento (Pérez, 2012). Es por ello que lo que se encuentre en la presente investigación no se encontrará en estudios que se hayan realizado con anterioridad en contextos similares.

Resulta paradójico que gran parte de los niños sobredotados lleguen inclusive a ser confundidos con niños con retrasos mentales. El problema más grave es que muchas veces la familia y los propios niños llegan a creer parcialmente este diagnóstico. *Parcialmente* porque de haberlo creído realmente no hubieran buscado un nuevo diagnóstico (Pérez, 2012). Numerosas familias de niños sobredotados siguen en búsqueda de un buen diagnóstico, pero muchas simplemente no saben cómo identificar la sobrecapacidad y menos cómo manejarla.

El diagnóstico de la sobrecapacidad es muy importante porque es un cambio de la dirección en la vida muy importante, porque con este se puede salvar la autoestima del niño y ayudarlo a desarrollar sus capacidades (Archundia, 2010). Y en el caso de no diagnosticarse adecuadamente, se pierde a una persona valiosa y se le deja sola con sus padres sin saber qué hacer lo cual los hace víctimas fáciles de los diagnósticos equivocados que lejos de ayudar, dañan más que si no se hubiera hecho nada (Martín, 2004), ya que es más sano que a un niño con sobrecapacidad se le deje que por su cuenta exprese su inteligencia, en lugar que reciba intervenciones erróneas las cuales al final terminarán haciendo que se pierdan sus capacidades y por lo tanto también su potencial.

En la práctica se observa que los cambios en el niño sobredotado cuando recibe un diagnóstico adecuado son casi inmediatos (deja de ser un alumno problema para convertirse en un estudiante de excelencia). ¿Es probable que esa capacidad de aprender a otro ritmo, también se encuentre en el área psicológica? Gran parte de estos niños han sido sumamente dañados a edades muy tempranas, muchos de ellos inclusive medicados

para “tranquilizarlos”, pero a pesar de esto se logran reponer y superarse a sí mismos (SIPSE, 2011). Lo anterior es una muestra de cómo en caso de identificar adecuadamente a estos niños, ellos podrán usar sus capacidades para prepararse académica y psicológicamente para cuando sean adultos y llegue su momento de aportar algo o realizar algún descubrimiento.

El área de la sobredotación es un campo de investigación muy amplio, inexplorado en gran parte, donde resultaría muy conveniente dirigir futuras investigaciones con el fin de conocer este sector de la población, ya que además de los efectos positivos que ocurrirán sobre las personas en este sector poblacional se lograrían muchos beneficios si la sobrecapacidad fuera bien diagnosticada y canalizada en todos los casos, porque se podrían hacer muchos aportes que ayudarían a la humanidad en general (Pérez, 2012).

Estadísticamente se calcula que el 3% de la población infantil tiene sobrecapacidad, lo que equivaldría a cerca de un millón de niños en México (Dawson & Trapp, 2005). Pero, ¿dónde están? Seguramente extraviados en el camino educativo, y se seguirán perdiendo si no son identificados y atendidos. Por ello es importante detectarlos a tiempo, trabajo que empieza tanto en el hogar como en la escuela (donde frecuentemente se expresan los principales rasgos de la sobrecapacidad).

En México aproximadamente el 95% de los niños sobredotados no son identificados, principalmente por una falta de diagnóstico y atención oportuna. Un factor clave es el centro educativo en el que se encuentran, ya que es ahí donde muchas veces

estos niños talentosos son mal diagnosticados y al confundirlos se les llega a considerar como niños con Síndrome de Déficit de Atención (TDAH) o malos estudiantes, que son segregados y corren el riesgo de llegar a tener una baja autoestima en el área académica, tan sólo por ser diferentes a la media (Almazán, 2010).

Sólo en el área educativa cuando hay problema, se llega a culpar a la víctima. Esto es inaceptable, en especial con los niños sobredotados. No ocurre algo semejante en otros ámbitos: no se culpa al cliente que compró una casa si ésta se cae, sino al arquitecto o ingeniero que la construyó, ni al paciente si el cirujano se equivocó. Pero en la educación casi siempre se culpa al alumno (Woolfolk, 1996). Este factor en numerosas ocasiones es el determinante para que a un niño en lugar de examinarle su inteligencia, se le castigue catalogándolo como "alumno problema", con todas las consecuencias académicas y psicológicas adversas que esto conlleva.

Quienes normalmente "etiquetan" al niño son los mismos maestros, los cuales muchas veces por desconocimiento los diagnostican como alumnos problemáticos, al no saber de la existencia de la sobrecapacidad o simplemente por no conocer cómo identificar las capacidades del niño para así referirlo a un especialista de la sobredotación (Soto Ramírez, 2001). Esta es una muestra de cómo el maestro es una pieza clave en el diagnóstico de la sobrecapacidad, y por lo tanto se requiere que tome un papel activo en esta labor.

Donde es más importante captar a estos niños sobredotados es en la educación básica (preescolar, primaria y secundaria) ya que es cuando se dan los mayores problemas de malos diagnósticos, y también es el momento idóneo para brindar una educación especial para aprovechar sus capacidades (Calvert, 2012).

Con base en esta problemática se han desarrollado instituciones dentro de México que han intentado ayudar a identificar y aprovechar el talento de estos niños. Algunas incluso creando grupos selectos de alumnos con sobrecapacidad (Terman, 1947). Sin embargo en su labor a muchos les ha faltado la intervención del docente para apoyar, no solo en la identificación, sino en la enseñanza por medio de métodos innovadores.

Debido a la escasez de estudios científicos en el campo de la Inteligencia Superior, previamente no se ha desarrollado ningún estudio donde se busque describir el rol de un docente como líder en la enseñanza de alumnos con sobrecapacidad intelectual. Esto se debe en gran medida al estereotipo del maestro como simple "transmisor de conocimientos", siendo el docente realmente un agente con un papel activo al ser una persona que conoce a sus alumnos, en algunas ocasiones hasta mejor que los propios padres (Cándido, 2010). Un docente que pudiera identificar y enseñarle a niños con sobrecapacidad con el uso de métodos pedagógicos innovadores, podría revolucionar el concepto del "profesor", ya que pasaría a tomar una labor como líder en la educación.

El docente dentro de esta área de la inteligencia superior ha tenido un papel pasivo en la educación de los alumnos con necesidades educativas especiales. Sin embargo para poder atenderlos y brindarles la enseñanza a estos niños se requiere de un cambio de la mentalidad del docente, ya que necesita al igual que sus alumnos, ser diferente al promedio de profesores, y echar a andar sus capacidades para ir adelante en la educación (Hargreaves & Fink, 2006).

El hecho que un docente imparta un programa de enriquecimiento constituye una acción que rompe con el rol común que se tiene durante la impartición del modelo educativo tradicional, ya que significa el realizar estrategias educativas y trabajar pedagógicamente de un modo totalmente distinto al que los docentes están acostumbrados (Almaraz, 2010). En las escuelas normalmente se desconoce la existencia de este tipo de estrategia innovadora en la educación a pesar que ya tenga más de 50 años de existencia en otros países. La razón principal de este desconocimiento es que numerosos docentes no han tomado un rol más activo y de liderazgo en las clases que imparten y se llegan a limitar a "recitar" solamente lo que viene en el programa académico y en los libros.

Un efecto de realizar acciones "fuera del promedio" consiste en que genera un ejemplo frente a los demás docentes, y por lo tanto los puede animar a romper con el trabajo estándar que tienen en la enseñanza y asuman un rol más activo en la educación. Los efectos del liderazgo de un docente que "se salga de la media" y destaque por sus

acciones innovadoras en la educación, puede producir cambios positivos en comunidades escolares (Best, 2002).

Actualmente, las estadísticas de los resultados educativos a nivel nacional denotan entre numerosos factores, una falta de nivel y de preparación de los maestros en el sistema educativo (Aspe, 2001), pero ¿será qué no se encuentran bien preparados, o simplemente no han explotado sus capacidades por el hecho que se han limitado a tener un papel pasivo en la educación?

Sería adecuado por lo tanto estudiar cómo es un docente líder que realice alguna acción a nivel educativo que sea diferente a la estándar, estos profesores si existen. Un estudio de este tipo se podría hacer en un pequeño grupo de docentes que impartan metodologías psicopedagógicas distintas a las que otros utilizan, como es el enriquecimiento académico para niños con inteligencia superior; donde la labor del docente es muy activa al requerírsele que se salga de sus paradigmas convencionales y se vuelva innovador.

Lo anterior indica que una investigación que describiera el papel del docente como líder en esta área, ayudaría a aumentar los conocimientos que existen a nivel científico además de servir de ejemplo y entusiasmo para otros docentes quienes podrán descubrir que su labor puede ser de líder en las aulas con los niños sobredotados, involucrando el uso de métodos innovadores. En caso que un docente fuera líder en esta área ¿qué beneficios podrían generarse con un maestro capaz de aplicar nuevos métodos

de enseñanza para estos niños, y de qué forma podría mejorar el panorama educativo actual? El resolver esta pregunta constituye uno de los objetivos específicos del proyecto.

1.2 Problema de investigación

Durante años se han dejado de identificar miles de niños sobredotados, por lo que actualmente han surgido instituciones que trabajan para detectarlos y atenderlos, como son los organismos del Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación, la agrupación más grande de América Latina de sobredotados (Mayoral, 2012). Sin embargo aún se pierden muchos por disminución de su coeficiente intelectual, debido a la falta de estímulos a nivel educativo y de una metodología de enseñanza-aprendizaje efectiva para ellos. Esta deficiencia a nivel escolar con los niños sobredotados queda evidenciado con el hecho que cerca del 80% sufren bullying en sus escuelas, contra el 35% que es el promedio nacional; lo cual es una muestra de la gran necesidad de una práctica docente de liderazgo en este tema para contrarrestar el problema (Notimex, 2012).

En estos niveles se ha olvidado el papel del docente en la enseñanza de estos niños con capacidades sobresalientes, ya que el maestro al ser quien observa el estilo de aprendizaje, su velocidad mental y se encuentra en contacto con el niño durante varias horas al día, podría ser un factor clave para apoyar en su educación y en ayudarlo a aumentar su inteligencia con el uso de un método educativo innovador, como pudiera ser el enriquecimiento académico, que consiste en darle al alumno temas más avanzados de

los que le corresponderían por su edad y grado escolar (Almazán Anaya, 2010). Incluso el docente tendría un papel importante en el programa de aceleración que consiste en adelantar un grado escolar, sin embargo esta modalidad no se considera en el proyecto debido a que la aceleración aún no se encuentra legislada en México.

Los niños sobredotados expresan numerosas características en sus escuelas, las cuales pueden llegar a ser confundidas con algún trastorno. Es en esta área donde podría entrar una práctica docente para generar que la inteligencia de estos niños no se pierda, un docente puede tener un trabajo activo en enseñarle con programas especiales a niños con estas capacidades. Tener alumnos con mayor inteligencia podría ser una ventaja para generar resultados educativos exitosos, lo único que hace falta es la existencia de un método educativo universal y encontrar docentes activos e innovadores, los cuales son escasos.

Numerosos panoramas educativos pueden favorecer el surgimiento de docentes líderes, todos aquellos donde el actuar "diferente" a los demás permita desarrollar mejor las capacidades de los profesores (Hargreaves y Fink, 2006; Mayer, 1983). Uno de estos panoramas son los centros de niños sobredotados, donde las mismas exigencias psicopedagógicas promueven que los docentes se vuelvan líderes dentro de sus aulas e intenten tomar un rol activo para evitar que sus propios alumnos los sobrepasen.

Un factor que en numerosas ocasiones no permite el desarrollo del docente líder, que es diferente al promedio, es la existencia de "una resistencia al cambio" de parte de

autoridades en el centro escolar, de compañeros de trabajo y de los mismos alumnos, lo cual limita en gran medida la posibilidad de tener un papel sobresaliente en la educación y la posibilidad de salir del rezago en el desarrollo académico presente en numerosos países (Romero, 2007).

Algunas instituciones, como el Centro de Atención al Talento (CEDAT), buscan eliminar en la mayor medida de lo posible los obstáculos que en otros lugares los docentes llegan a encontrarse cuando desean realizar un papel de líder y salirse de la rutina laboral "promedio". Con dichas acciones, los docentes se vuelven innovadores y logran conseguir resultados exitosos a nivel educativo que en numerosas escuelas "promedio" no serían viables (González, 2011; Staff Sexenio, 2012). En estos centros predomina la diversidad, aspecto que resulta primordial para generar un liderazgo educativo (Hargreaves & Fink, 2006).

Sin embargo, a nivel de literatura científica se desconoce cuáles son los factores que fomentan la generación de docentes líderes dentro de estos centros de sobredotados. Esta es un área por investigar, ya que en caso de conocerse cuáles son los factores que promueven la generación de docentes líderes, se podrían posteriormente intentar repetir en otros centros escolares.

Para resolver todas estas interrogantes se requiere de un estudio cualitativo, debido a que se requiere del uso de herramientas de investigación no numéricas del tipo fenomenológico y observacional, para estudiar el papel del docente líder en la educación

de alumnos con sobrecapacidad, los roles y funciones desempeñados en la institución educativa por parte del líder, los factores organizacionales que fomentan el liderazgo educativo y el impacto del docente líder.

Pregunta de investigación: ¿Cuál es el papel del docente como líder en la enseñanza de niños sobredotados aplicando un programa de enriquecimiento?

Preguntas secundarias:

¿Qué hace un docente líder en un centro de niños sobredotados?

¿Qué aspectos de la cultura de los centros de inteligencia superior fomentan el desarrollo de profesores líderes?

¿Cuáles son los beneficios principales que le traería a los alumnos, al centro educativo y a los mismos docentes, el que los profesores tengan un papel de liderazgo en la educación de niños sobredotados al utilizar métodos de enseñanza innovadores?

Debido a este involucramiento del docente en el ámbito de la sobredotación, un proyecto de este tipo requirió que el profesionista de la educación tuviera un papel de liderazgo al tener que romper estereotipos que existen hacia los niños sobredotados y al agregar nuevos paradigmas a la práctica docente, como es el dar una metodología totalmente distinta al promedio “El Enriquecimiento Académico”.

1.3 Objetivos de investigación

Objetivo General: Describir el papel que el docente desarrolla como líder en la enseñanza de niños sobredotados, durante la aplicación de un programa de enriquecimiento

Objetivos específicos:

1. Describir con base en la observación de campo, las funciones y los roles más efectivos que los docentes podrán desarrollar en cuanto enseñanza de los niños sobredotados
2. Investigar cuáles son los aspectos de la cultura de los centros de sobredotados que promueven la generación de profesores líderes
3. Crear un panorama sobre cuáles serían los beneficios que le traería a la institución, a los alumnos y a los mismos profesores, el fomentar el liderazgo docente en el ámbito educativo

1.4 Supuestos de investigación

En el proyecto se parten de los siguientes supuestos, basados en la revisión teórica y empírica:

- Los docentes al estar aplicando continuamente un programa de enriquecimiento desarrollan un pensamiento de liderazgo y de innovación

que posteriormente usan para mejorar la calidad y el nivel de sus clases al realizar un trabajo "fuera del promedio" de otros maestros. Su capacidad de realizar cambios en la educación queda estimulada al tener contacto con niños que requieren una educación distinta al promedio.

- La habilidad de los docentes como líderes es fomentada en los centros de sobredotados por el hecho que en estos últimos existe una cultura que permite el desarrollo de los profesores por fuera de su rol habitual, y por las exigencias educativas de los programas de enriquecimiento que imparten
- La convivencia docente-alumno sobredotado permite identificar los roles más efectivos para que el docente pueda ejercer un papel de líder en la educación de niños con sobrecapacidad intelectual
- Las instituciones, los alumnos y los mismos docentes de los centros de sobredotados se han beneficiado de contar con profesores líderes en el área de la educación

1.5 Justificación de la Investigación

El campo de la sobredotación intelectual ha sido poco estudiado durante más de 70 años, factor que ha permitido el desperdicio de las mentes más brillantes del país, aproximadamente un millón por cada generación. El factor principal que genera esto es

la falta de identificación y diagnóstico de la sobrecapacidad intelectual, lo cual produce que los niños sobredotados no reciban la atención adecuada (Almeida & Oliveira, 2010).

En este problema es necesaria la actuación no solamente de las instituciones educativas y psicológicas, sino de los mismos docentes, ya que ellos al ser quienes se encuentran en mayor contacto con los niños dentro del sector educativo básico son los que podrán observar si uno de sus alumnos presenta características de sobrecapacidad, para así poderlo referir para que reciba un diagnóstico adecuado.

El presente estudio busca describir tanto los roles que los docentes tienen en la enseñanza de niños sobredotados, así como en identificar cuáles son los factores predominantes en los centros de inteligencia superior que promueven el desarrollo de docentes líderes, y los posibles beneficios que le brindaría a las instituciones, a los alumnos y a los maestros el que se fomentara el liderazgo docente en los centros educativos.

En los docentes, es posible que su capacidad de pensamiento innovador a nivel educativo, y su habilidad para poder trabajar con métodos de enseñanza innovadores con niños sobredotados en las clases, aumente conforme se tenga contacto con los alumnos con inteligencia superior. Lo cual genera por lo tanto la necesidad de realizar el estudio en una institución donde sea habitual la impartición del enriquecimiento académico y el contacto con alumnos sobredotados, ya que ahí es posible encontrar a maestros que

después de años de trabajar en dichos centros hayan desarrollado una capacidad de liderazgo en la educación.

Para el presente estudio se eligió el Centro de Atención al Talento (CEDAT), debido a que ahí se han manejado cientos de casos de sobrecapacidad intelectual durante varios años utilizando el método del enriquecimiento académico, por lo que cuenta con una planta de más de 40 maestros de donde se pudieron seleccionar algunos para la investigación (Notimex, 2012). También la institución tiene más de 200 niños sobredotados que atiende con sus maestros, por lo que los grupos (que son reducidos, no más de 15 por salón) ya se encuentran formados y no es necesario realizar una intervención donde se les saque a los alumnos de sus salones para hacer el estudio.

Para evitar interferir con la cotidianidad del funcionamiento del centro y de sus alumnos, se seleccionaron grupos completos de sobredotados junto con su maestro correspondiente, los cuales fueron observados durante un lapso de un mes, al mismo tiempo que en ese periodo se llevaron a cabo los procedimientos cualitativos (entrevistas, observación de campo, entre otros) con los maestros y alumnos.

Se eligió este centro, también, porque una política de dicha institución ha sido el ayudar a suplir las deficiencias de conocimiento científico en el área de la sobrecapacidad (CEDAT, 2012), por lo que los datos obtenidos le podrían servir a la misma institución para mejorar sus procesos de enseñanza y para identificar cuáles son

los factores que deben promover más para permitir el desarrollo del liderazgo entre sus docentes.

Esta investigación aportó información científica acerca de los roles y las funciones más efectivas que un docente puede tener como líder dentro del campo de la Inteligencia Superior, sobre los factores que existen en los centros de sobredotados que promueven el liderazgo entre sus docentes (y que en caso de utilizarse en otros centros escolares podrían permitir el desarrollo de maestros más innovadores y activos en la educación).

1.6 Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones. La población de niños sobredotados es reducida, se estima que para encontrar a un niño con estas capacidades se requiere evaluar una muestra de 100 niños para encontrar a 3 sobredotados (Toribio, 2010). En la presente investigación se logró superar dicho inconveniente al elegirse el lugar para la investigación dentro del Centro de Atención al Talento (parte del Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación), ya que con su posición de la institución más grande de América Latina de sobredotados, permite concentrar a una población que en condiciones normales sería difícil de encontrar y de estudiar.

Durante el transcurso de 2 años, el CEDAT ha reunido una población activa de más de 200 niños sobredotados los cuales representan la totalidad de niños con

Inteligencia Superior de una población de 20,000 a 500,000 niños en la Ciudad de México. Este fenómeno lo produce la curva de Gauss de la inteligencia, en la cual conforme la inteligencia se aleje más de la media será más difícil encontrar a un individuo que la posea, la sobrecapacidad se encuentra en uno de los extremos y por ello son escasos quienes la poseen (Notimex, 2012).

Sin embargo este mismo hecho produce que el presente estudio no se pueda realizar con facilidad por fuera del CEDAT, al ser complicado poder reunir poblaciones considerables de niños sobredotados sin la ayuda de instituciones especializadas en ellos. Esta limitante genera que el trabajo del docente como líder educativo en los salones de clases con niños sobredotados deba realizarse en alguna de las divisiones de esta institución, para poder observar una interacción real entre un docente y un grupo de alumnos sobredotados.

Al contarse únicamente con 2 meses para realizar la investigación de campo no dio tiempo para identificar todos los efectos a largo plazo del estudio con los docentes en el programa de enriquecimiento. Pero sí para observar la interacción del docente con sus alumnos, utilizando los métodos innovadores educativos, para describir los roles que los profesores líderes pueden tener en la educación de niños con inteligencia superior, y también para identificar los factores existentes en la cultura de estos centros de sobredotados que fomentan el desarrollo del liderazgo en los docentes en mayor grado que en las escuelas promedio.

Delimitaciones. La investigación se realizó en el Centro de Atención al Talento (CEDAT), en sus instalaciones centrales ubicadas en la Ciudad de México, durante el periodo Septiembre 2012 a Febrero 2013. El enfoque fue cualitativo, con el uso de entrevistas y observación de campo.

Para observar la interacción docente-alumno sobredotado, se eligieron docentes del mismo centro junto con sus respectivos alumnos asignados desde el inicio del ciclo escolar, para evitar interferir con el funcionamiento normal de sus clases y así observar en su estado "normal" las situaciones estudiadas en el presente proyecto de investigación. Lo único que se buscó es que los grupos seleccionados se encontraran cursando algún grado escolar de primaria con el fin de estudiar una población con cierta homogeneidad (estar cursando un grado similar) y así evitar sesgos que se producirán por analizar alumnos de diferentes niveles académicos, al ser totalmente diferente el programa de enriquecimiento para un niño de primaria que uno de secundaria (tanto en los temas vistos como en la exigencia y disciplina utilizadas).

1.7 Definición de Términos

CEDAT: Siglas de Centro de Atención al Talento, una división del Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación, en la cual se llevan a cabo las investigaciones con niños sobredotados

Educación Especial: Rama de la Educación destinada a alumnos con necesidades educativas especiales debidas a sobredotación intelectual o discapacidades.

Engloba todas las acciones a nivel educativo, psicológico y pedagógico que se encaminan a compensar dichas necesidades

Identificación: Acción de reconocer que una persona es la misma o parecida a algo que se busca, requiere de la existencia de una guía de características para realizar una comparación del objeto o persona observada en relación al modelo original

Inteligencia Superior: Sinónimo de Sobredotación Intelectual, término usado en psicometría para definir al sector población con un percentil intelectual mayor a 98 (el cual únicamente posee el 3% de la población)

Liderazgo: Conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en el pensamiento y las acciones de las personas o en un grupo determinado. Involucra la capacidad para tomar la iniciativa, promover, motivar y gestionar a un equipo

Liderazgo Docente: Capacidad y poder de influenciar o modificar las actividades a nivel educativo de un determinado grupo de personas como podrían ser alumnos, maestros, administrativos u otros individuos

Sobredotación intelectual: Condición que un individuo presenta cuando posee un Coeficiente Intelectual superior a los 130 puntos, según la Organización Mundial de Salud

Enriquecimiento académico: Estrategia utilizada con niños sobredotados que consiste en la complementación de la enseñanza con el uso de material más avanzado al del grado cursado

Educación básica: Bloque de grados académicos del sistema educativo mexicano que engloban el preescolar, la primaria y la secundaria

El presente proyecto de investigación busca solucionar vacíos de información científica en el ámbito del liderazgo docente y la sobrecapacidad intelectual. El objetivo principal es describir cuál es el papel del docente como líder en la educación de niños con sobrecapacidad utilizando un programa de enriquecimiento académico. Además de investigar sobre los aspectos de la cultura de los centros de sobredotados que promueven la generación de profesores líderes.

Se encontró que a pesar de conocerse los beneficios de contar con un docente líder dentro de un centro escolar, principalmente en un centro para sobrecapacidad, no existen estudios que describan cómo son estos docentes ni tampoco acerca de sus funciones tanto con sus alumnos como en la institución y otros compañeros de trabajo.

Capítulo 2: Marco Teórico

En este capítulo se abordan las teorías y los estudios empíricos más relevantes en cuanto al liderazgo educativo, el porqué de la educación especial para niños sobredotados, del liderazgo en los programas de enriquecimiento, los factores a nivel institucional que promueven o frenan el desarrollo de un líder educativo, y los efectos que este último (el líder) tiene en sus alumnos, en el centro escolar y en otros profesionistas de la educación.

En la primera sección se abordan las teorías que se han formulado en esta área del liderazgo educativo, desde aspectos básicos como sería la definición de liderazgo sobrecapacidad intelectual, y el programa de enriquecimiento académico, hasta los roles y funciones de los líderes educativos. Posteriormente se utilizan ejemplos de la historia de cómo un líder ha sido capaz de modificar un pensamiento a nivel social, y todos los factores ambientales que se requieren para la expresión del liderazgo. Un tema tratado ampliamente en esta sección consiste en explicar el porqué un docente del programa de enriquecimiento académico es capaz de ser considerado como líder, aludiéndose a su trabajo innovador y distinto a lo que los profesores promedio llegan a realizar con sus alumnos.

Mientras que en la segunda sección se analizan varios estudios empíricos que se han realizado en el campo del liderazgo docente y la sobredotación intelectual, entre los

que se encuentran las mediciones del impacto del docente líder a nivel institucional, los cuales aportaron conocimientos útiles para la presente investigación.

2.1 Revisión de la Literatura

A continuación se analiza una serie de artículos y literatura científica concernientes al liderazgo docente y la sobrecapacidad intelectual, además de los últimos avances en el campo del enriquecimiento académico (el modelo educativo utilizado en alumnos sobredotados por docentes líderes).

2.1.1 El Liderazgo docente, la Sobrecapacidad Intelectual y el Enriquecimiento Académico. Existen alumnos con diferentes velocidades de aprendizaje y capacidades distintas, las cuales hacen que su desempeño a nivel educativo sea diferente y por lo tanto requieran un manejo psicopedagógico distinto. Desde finales del siglo XIX se describió la existencia de niños con sobrecapacidad intelectual (también llamados con sobredotación intelectual), los cuales presentan un Coeficiente Intelectual mayor a 130 puntos, de ahí sus necesidades psicológicas y educativas distintas (Feldman, 2006; Royse, 1890).

Este sector poblacional de sobredotados conforma el 3% de la población, lo que equivaldría a cerca de un millón de niños solamente en México y más de 66 millones en el mundo (Dawson & Trapp, 2005). Múltiples estudios se realizaron en este sector poblacional a inicios del siglo XX, que buscaron describir el "método perfecto" para

aprovechar sus capacidades y permitirles explotar al máximo su potencial intelectual dentro de las escuelas (Bowerman, 1947; Trapp & Himmelstein, 1962). Es primordial que reciban atención, ya que ellos probablemente serán los futuros científicos, inventores e investigadores que permitirán que la humanidad siga avanzando.

Según datos del Centro de Atención al Talento, y la Secretaría de Educación Pública aproximadamente el 95% de los niños sobredotados del país no son identificados, principalmente por una falta de diagnóstico y una educación adecuada a sus capacidades. Un factor clave es el centro educativo en el que se encuentran, ya que es ahí donde muchas veces estos niños talentosos son mal diagnosticados y al confundirlos se les llega a considerar como niños con Síndrome de Déficit de Atención (TDAH) o malos estudiantes, que son segregados y corren el riesgo de llegar a tener una baja autoestima en el área académica, tan sólo por ser diferentes a la media (Almazán Anaya, 2010).

Los niños sobredotados tienen necesidades educativas distintas por sus características intelectuales, sin embargo en los programas educativos no existen medidas para brindarles una educación adecuada. Ya que en las escuelas promedio, todas las estrategias de enseñanza y la misma capacitación del maestro está hechas en base a la media y no contempla la posibilidad de tener alumnos con capacidades distintas (Almeida y Oliveira, 2010). Incluso muchos docentes ni siquiera tienen idea de cómo adecuar un programa educativo para atender las necesidades de sus alumnos.

Como respuesta a esta deficiencia surgió la metodología del enriquecimiento, que consiste en un conjunto sistemático de estrategias específicas para incrementar el esfuerzo del estudiante sobredotado, su desempeño y motivación por el estudio, integrando un rango de experiencias de aprendizaje de nivel avanzado y de destreza de pensamiento superiores a las que cualquier área curricular de estudio o patrón de organización escolar de estudiantes promedio llega a tener (Renzulli, 2008).

Este método ha sido objeto de críticas al producir un abismo de conocimientos y habilidades entre quienes lo reciben y los que no, debido a que el alumno en este programa no solamente se le da una preparación académica, sino también a nivel psicológico como preparación para la vida, involucra el desarrollo de las habilidades de socialización, de inteligencia emocional, de resolución de problemas y la educación para la excelencia (para hacer que los alumnos lleguen sean los mejores en cualquier área a la que se dediquen). Por ello el programa resulta ambicioso y es más demandante que los usados en niños promedio, al abordarse áreas de la educación que muchas veces en los centros educativos promedio se pasan por alto, como es el crear un rol activo del profesor con los alumnos, y el no seguir al pie de la letra un programa previamente establecido (Morales, 2008).

Este método se vale de la capacidad de innovación del maestro y de su potencial como líder en la educación ya que “tiene que hacer las cosas diferentes a la media, porque sus alumnos también lo son, lo cual es salirse de lo preestablecido” (Márquez Cabellos & Martínez, 2011, p. 38). Como hay muy poco escrito acerca de cómo se debe

implementar este programa, son los docentes los encargados de ajustar este método a sus estudiantes.

Un programa de enriquecimiento al mismo tiempo de aportar los conocimientos que necesitan los alumnos con capacidades superiores al promedio, también involucra un conjunto de estrategias para incrementar el esfuerzo del estudiante y su desempeño. Estos programas son más demandantes tanto para el estudiante como para el maestro, ya que este último se ve en la necesidad de integrar un rango de experiencias de aprendizaje de nivel avanzado junto con sus habilidades de síntesis e innovación (Morales, 2008).

Por lo que no cualquier maestro se aventura en aplicar un programa educativo para el que no se encuentra capacitado en su preparación profesional (ya que los docentes rara vez reciben una formación para atender alumnos con sobrecapacidad) (Ghassib, 2010), y por lo tanto requerirá que el docente "vuelva a aprender a enseñar" esta vez a un grupo con necesidades especiales que no responderá de la misma forma que lo hacen los alumnos promedio.

La historia ha dado claros ejemplos de gente que se ha salido de lo preestablecido y ha indagado en áreas poco conocidas por la ciencia, pero que sin la acción de estas personas la ignorancia a nivel científico hubiera persistido por siglos. Como es el caso de Cristóbal Colón quien adoptó un pensamiento diferente al predominante en su época, ya que en ese tiempo se consideraba que la Tierra era plana. Por dicha razón el comercio y la exploración se encontraba estrictamente limitada por el

miedo a "caerse en el borde de la Tierra", y principalmente por la ignorancia de gran parte de la sociedad (Wawro, 2008).

Colón adoptó un pensamiento distinto y decidió comprobarlo partiendo hacia el oeste con 3 barcos cargados de marineros a los que él convenció para que navegaran con él, comprobó la circunferencia del planeta y además descubrió América, su actitud terminó influyendo en sus contemporáneos. Se rompió el paradigma persistente durante más de 1,000 años de una tierra plana, y actualmente ya nadie puede afirmar científicamente el hecho que la Tierra sea plana. Cristóbal Colón ejerció una función de líder al cambiar un pensamiento en la comunidad europea, donde hacía falta un líder que moviera a la sociedad para cambiar una idea que no resulta conveniente para el desarrollo de la humanidad (Wawro, 2008).

El profesor que utiliza el programa de enriquecimiento, en forma de analogía, abandona la tierra firme de la educación tradicional y se interna en aguas desconocidas como es la educación de la inteligencia superior, actualmente poco estudiada. Con ello se ejerce una función innovadora, al salirse de lo preestablecido y adentrarse en un área emergente de la educación. Al principio el líder se encuentra casi solo, pero conforme pone el ejemplo y avanza en sus metas, se le agregan seguidores que lo imitan desencadenando una transformación social en algún ámbito (Lubart & Zenasni, 2010).

Un docente que se sale del promedio para hacer las cosas diferentes, rompe con paradigmas y desarrolla una capacidad de innovación, se convierte en un líder capaz de

inspirar a otros a volverse activos en la educación. Es difícil encontrarlos, pero una vez que surge un líder educativo tiene la capacidad de inducir el cambio en sus compañeros por medio del ejemplo.

2.1.2 ¿Por qué se le puede considerar a un docente del programa de enriquecimiento como un líder? Un líder hace las cosas diferentes a la media, situación que los docentes que aplican el programa de enriquecimiento también hacen. Y por lo tanto se encuentran en situación de innovación con un rol activo en la educación de sus alumnos, que es poco común. Debido a que la mayoría de los docentes se encuentran en escuelas promedio, varios han adoptado un rol pasivo en la educación de sus alumnos, dedicándose principalmente a ayudarles a saber responder exámenes, que aprendan repetir un contenido al pie de la letra, entre otras situaciones que denotan cómo se ha perdido en gran medida el fin principal de la educación (Hargreaves & Fink, 2006).

Por ello el hecho que un docente se salga de este promedio para comenzar a utilizar el enriquecimiento académico, significa un rompimiento con los paradigmas y mitos existentes con respecto al rol del profesor. Quien en la mayoría de las ocasiones es concebido como simple transmisor de conocimientos hacia los alumnos, con la única necesidad de seguir al pie de la letra un programa educativo preestablecido sin realizar innovaciones o cambios. En México el docente promedio se le llega a ver como alguien que debe seguir las órdenes de las autoridades educativas sin cuestionar o sugerir

modificaciones, entre más callado y pasivo sea es mejor para la mayoría de las escuelas (Amman & Reinelt, 2007).

Donaldson (2001) señala que en numerosas ocasiones los docentes caen en la apatía y la pasividad en el área educativa, porque es más cómodo tanto para los profesores como para los alumnos, padres de familia y autoridades educativas, *laissez faire laissez passer* (dejar hacer y dejar pasar) el libre deslizamiento de los programas educativos sin cuestionarlos, y en hacer la rutina sin molestarse por hacer cambios o innovaciones que podrían ayudar a sus alumnos.

El líder surge cuando existe una situación problemática o un contexto a superar, por lo que en este ámbito de la inteligencia superior, sí existe un problema el cual consiste en la falta de programas educativos para quienes la poseen y en la necesidad de aplicar el método del enriquecimiento académico que demanda de parte del docente una labor activa en la educación de sus alumnos que les permita aprovechar al máximo sus capacidades intelectuales especiales (Lorenzo Delgado, 2004).

Otro aspecto que hace a un docente con liderazgo, diferente al promedio, es que no acepta limitarse únicamente a considerar a sus alumnos como el sistema educativo actual lo hace, como entes uniformes que aprenden a velocidades similares y donde no cabe la posibilidad de considerar que hay diferencias entre ellos. Esto se debe a que el sistema educativo nacional se encuentra orientado a la "masificación", donde todos

deben ser iguales (aprender igual, tener una velocidad mental igual, para el sistema es mejor entre más rasgos iguales o similares tengan) (Lubart & Zenasni, 2010).

Paradójicamente el programa de enriquecimiento, entre sus principios considera que "todos los alumnos son diferentes, y deben ser considerados como entes distintos en la enseñanza" (Ghassib, 2010, p. 14). Por lo que rompe con la norma del sistema educativo, al buscar la diversificación y la individualización en lugar de la masificación. Este sistema nacional de masas podría funcionar en alumnos promedio, pero se ha demostrado que en los alumnos sobredotados tiene un efecto deletéreo al frenar el desarrollo de sus capacidades. Los niños con sobrecapacidad intelectual si requieren de un programa educativo distinto a la media, y por lo tanto de docentes diferentes al promedio.

La diversidad es considerada como uno de los siete pilares del liderazgo educativo además de la profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa, y conservación, porque considera las distintas capacidades de cada quien y las aprovecha. Un líder en la educación siempre hace uso de las distintas capacidades de su grupo, por lo que si todos fueran iguales y no se permitiera la diversidad, el potencial para innovar y realizar acciones nuevas se encontraría extremadamente limitado, las nuevas ideas serían muy escasas y por lo tanto el progreso a nivel educativo se estancaría (Hargreaves & Fink, 2006).

El maestro de un grupo de niños sobredotados por lo tanto se le puede considerar como un líder porque se rebela al rol pasivo de la docencia y a los programas educativos nacionales que no admiten la diversidad o que se niegan a aceptar los cambios capaces de modificar para bien la educación de los alumnos (Leiva Olivencia, 2011). Para poder generar un cambio a nivel educativo se requieren propuestas y estas pueden ser dadas por docentes quienes desde adentro del sistema hayan notado sus deficiencias y estén dispuestos a trabajar por corregirlas en vistas de mejorar la atención educativa brindada a los alumnos.

2.1.3 El liderazgo educativo, los factores promotores del desarrollo de un líder y su relación con los centros de sobredotados. Un líder es una persona con la capacidad de influir, inspirar y guiar a individuos o grupos hacia la consecución de sus fines (Feldman, 2006). Este objetivo puede ser benéfico o maléfico dependiendo del impacto a nivel social que se tenga, los sectores poblaciones que afecte, y los objetivos del líder.

Algunas definiciones acentúan más el tipo de líder en relación a sus rasgos psicológicos y estilo para convencer a la gente, y otras resaltan las actividades que son capaces de realizar. Este fenómeno se produce debido a que existen diversos tipos de líderes, que se caracterizan por la forma en que influyen en la gente, algunos son carismáticos, otros autoritarios, otros liberales y unos democráticos; además de existir

líderes a nivel educativo, social, político, religioso, económico, militar, entre otros (Gross, 2007).

Según Hallinger (2010), un líder debe reunir ciertos atributos psicológicos los cuales son:

1. Capacidad de comunicarse
2. Inteligencia emocional (Habilidad para trabajar con las emociones propias y de los demás para guiar a las personas en la dirección que él desea)
3. Organización en base a metas para el grupo en el que se encuentra
4. Capacidad de planeación para alcanzar los objetivos grupales
5. Autoconocimiento de fortalezas y debilidades individuales y de su grupo
6. Intención de ayudar a su grupo
7. Carisma (Capacidad de llamar la atención y ser agradable frente a las demás personas)
8. Deseo de innovar y de crear nuevas formas de solucionar un problema
9. Responsabilidad
10. Conocimientos del problema que intenta tratar

Aunque no todos los líderes llegan a cumplir con todas estas características enunciadas, si sirve esta lista para dejar en claro cuáles son las capacidades y cualidades que los definen. Al igual que existe un perfil del niño sobredotado, usado para identificar

a los menores con capacidades intelectuales superiores, existe un perfil del líder que resume sus rasgos y permite saber cuando un individuo si puede llegar a ser llamado líder o es simplemente una persona creativa.

Durante varios años, los conceptos de líder y de liderazgo se usaron indistintamente. El liderazgo es "la función estratégica de dinamización de un grupo u organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido" (Lorenzo Delgado, 2004, p.196). Esto significa que se busca con una sola persona, al momento de ejercer el liderazgo, impactar a un grupo (pueden ser estudiantes, otros profesores o la misma institución educativa). Puede existir el líder, pero no ejercer su liderazgo de forma adecuada sobre un grupo al no llevarlo hacia ningún objetivo real.

En el caso de la educación, los líderes también existen, siendo una de las características principales de ellos, la capacidad de realizar acciones que se salen del promedio y de guiar a otros profesores en asumir un rol activo en la educación de sus alumnos (Donaldson, 2001). Esto hace al docente líder, una persona diferente que hace uso de sus capacidades, distinto a lo que normalmente ocurre en muchas escuelas en el país donde los docentes únicamente se dedican a llenar exámenes y buscar una buena calificación de sus estudiantes en los exámenes (Lubart y Zenasni, 2010).

Andy Hargreaves menciona que el liderazgo educativo no es ilimitado, ya que requiere no solo que exista un líder sino que este se de en un ambiente idóneo y sea

sustentable, porque de otra forma el efecto del líder será breve y no se lograrán cambios duraderos en la comunidad o el grupo donde trabaja al no existir los recursos materiales y humanos para mantenerlo (Hargreaves y Fink, 2006). Un ejemplo de esto en otro campo, el de la física, sería la energía basada en degradación de antimateria, una propuesta creativa que podría solucionar permanentemente el problema energético a nivel mundial e incluso servir para crear nuevos medios de transporte a nivel espacial. Sin embargo debido a que involucra la manipulación de la materia a nivel atómico, la tecnología actual aún no lo permite sin que el proceso sea en extremo peligroso y los costos de operación sean insostenibles. La idea podrá ser innovadora y fue propuesta por líderes en esa área, pero no es sustentable (los costos son muy altos) y el ambiente no es el idóneo (aún faltan varias décadas antes que la ciencia conozca como controlar la antimateria y manipularla de forma segura) (Long, 2012; Schmidt, Gerrish, & Martin, 2000).

Por lo que no toda idea nueva por muy innovadora que sea es capaz de ser realizable. Para ello Hargreaves y Fink (2006) describieron los siete pilares fundamentales del liderazgo educativo sostenible que son:

1. Profundidad
2. Duración
3. Amplitud
4. Justicia
5. Diversidad
6. Iniciativa

7. Conservación

Esta postura de la sustentabilidad del liderazgo no es aceptada por todos, Joseph Rost menciona que un líder surge únicamente "en episodios". Ya que el liderazgo no siempre se requiere, solamente cuando la situación es la idónea y existe una necesidad de un cambio, entonces es cuando aparece el líder. Por lo que no considera importante la durabilidad del liderazgo (ya que este existirá mientras la situación lo requiera), sino más bien el "impacto social" que el líder tenga (Donaldson, 2001).

Ambos posturas convergen en la afirmación del "impacto del líder", porque Hargreaves (2006) enfatiza la sostenibilidad porque si no dura el suficiente tiempo no se pueden producir efectos sociales. En cambio Rost considera que el tiempo es limitado, y por ello el líder surge para cubrir una situación problemática lo más rápido que pueda, si se tarda mucho en realizarlo simplemente lo que quería arreglar ya habría perdido relevancia y su aporte se perderá (Donaldson, 2001).

El perfil del docente líder ya ha sido descrito, aunque actualmente no se conoce cómo son dentro del campo de la sobrecapacidad. Los docentes que se encuentran en esta área debido a sus actividades atípicas, sí expresan características que los podrían definir como líderes. Esto se debe a que los profesores que aplican programas como los de enriquecimiento reúnen características de un líder como son la iniciativa, la innovación, la planeación, la consideración de las fortalezas y debilidades de su grupo, entre otros (Ghassib, 2010).

Poco se ha descrito acerca de la forma de ser de un docente líder dentro del campo de la inteligencia superior, actualmente se sabe que debido a la falta de programas educativos que "guíen" a los profesores de sobredotados, ellos han desarrollado una alta capacidad de creatividad, de autocontrol, de empatía, y flexibilidad que les permiten hacer frente a las exigencias académicas de los centros de sobredotados hacia sus alumnos, ya que es en los profesores en quienes recae la mayor responsabilidad del éxito o el fracaso académico del grupo (Cándido, 2010).

Un aspecto destacado en estos profesores es la "individualidad" que poseen, la capacidad de actuar diferente al promedio y de trabajar por cuenta propia en las convicciones e ideas que se tienen (Cándido, 2010). Esta característica es la misma que se encuentra en los líderes, quienes no pueden depender de los demás para llevar a cabo sus ideas, por lo que recurren a su creatividad y su capacidad para trabajar de forma autónoma.

Los profesores de sobredotados en múltiples ocasiones sirven de ejemplo para otros, ya que les muestran a sus compañeros de trabajo la forma en que no es indispensable actuar limitándose a lo establecido en los programas educativos, al dar un ejemplo de cómo la educación puede aplicarse utilizando la innovación, y que cada individuo con su trabajo puede llegar a hacer una diferencia.

Sin embargo, pocos docentes se atreven a atender a estos alumnos que tienen necesidades educativas especiales por el hecho que tendrán que salirse del promedio de la educación, y deberán aplicar su capacidad de innovación para usar el programa de enriquecimiento académico. Algunos no desean salirse de lo establecido por ignorancia, otros por miedo, algunos por apatía y otros por la falta de una vocación real por la enseñanza (Levay, 2010).

Esto se da a pesar que la escuela de diversas legislaciones internacionales se considera como "un espacio abierto a la diversidad", se reconoce que a nivel educativo se requiere de la iniciativa y de acciones trascendentes por parte del docente (Leiva Olivencia, 2011). Sin embargo en la práctica esto no se cumple, es más sencillo para los sistemas educativos el masificar la educación, primero por los costos de operación que son menores, y segundo por las dificultades que acarrearía el tener que atender a cada alumno dependiendo de sus capacidades y habilidades (Colangelo, Assouline, & Gross, 2004).

A lo largo de la historia, todos los líderes ha encontrado una resistencia ya que siempre el liderazgo va asociado con un cambio, y "existen sectores sociales que no se encuentran de acuerdo en modificar a lo que ya se han acostumbrado a hacer" (Levay, 2010, p. 127). Esta resistencia al cambio en la mayoría de las ocasiones es producida por los individuos que se verían beneficios en caso que se llegara a efectuar alguna modificación. En el caso del liderazgo educativo quienes se oponen primero al cambio son otros docentes y principalmente los alumnos, en parte por ignorancia y el miedo a lo

desconocido, y por otra parte por la apatía de tener que modificar un comportamiento o una rutina.

Esto también ocurre a nivel educativo. Donaldson (2001, p. 12) describe la existencia de "una conspiración de la cultura y las normas de la mayoría de las escuelas contra los estilos del liderazgo y los cambios que propone". Los docentes líderes se arriesgan que con su trabajo innovador reciban rechazo, eso limita a los líderes y muchas veces los apaga. Un líder significa un cambio, y según Romero (2007), "siempre existe una cierta resistencia al cambio".

Otros autores le atribuyen este efecto de inhibición del liderazgo a la alta carga académica que las escuelas le imponen a los profesores, secundariamente a las exigencias administrativas y de resultados numéricos que el sistema educativo de numerosos países le impone a las escuelas. Lo cual lleva a que los maestros en lugar de innovar se dediquen exclusivamente a cumplir con el apretado programa académico con el fin de obtener resultados numéricos favorables en los exámenes (aspecto que muchas escuelas sobrevaloran) (Hargreaves & Fink, 2006).

Por ello el ambiente escolar (también llamado contexto local) es uno de los factores más importantes en el desarrollo de un líder educativo, ya que de forma directa o indirecta se dan acciones a nivel institucional y de otros profesores que pueden estimular o inhibir la expresión de un docente líder (Cohen, McCabe, & Michelli, 2009; Donaldson, 2001). Entre estos factores se encuentran los reglamentos, la apertura de los

directivos y de otros docentes a los cambios, tipo de institución (educación básica, media o superior), y la disposición de los alumnos para aceptar las modificaciones generadas por un docente líder.

Varios maestros líderes han desertado del sistema educativo tradicional, cansados de la monotonía que impera en las escuelas promedio, de las limitantes que han encontrado para su desarrollo como profesores innovadores, y de la continua presión que sufren por no salirse de los paradigmas establecidos por la escuela y por las autoridades educativas (Hargreaves & Fink, 2006). Al sentirse aplastados por el sistema pueden decidir entre dos acciones, mantener su liderazgo a pesar de las consecuencias negativas o adecuarse a un centro educativo y volverse igual que los otros docentes.

El sentimiento de frustración de varios líderes educativos debido a las restricciones que encuentran, hacen que busquen una alternativa para desarrollarse y usar sus capacidades de "actuar distinto" (Donaldson, 2001). Algunos de estos maestros han encontrado un lugar en plazas de educación de los centros de sobredotados donde debido al emergente programa de enriquecimiento ven la posibilidad de desarrollarse como líderes y de encontrarse libres de expresar sus habilidades cognitivas en beneficio de un grupo de estudiantes con necesidades educativas especiales (Cándido, 2010).

Los centros de sobredotados fomentan el liderazgo por su cultura y por ello han tenido éxitos inimaginables en la educación que no se han podido repetir en otros lugares. Como es el hecho de convertir a estudiantes sobredotados que en sus escuelas se

les catalogaba como “alumnos problema” en niños y jóvenes con reconocimiento de excelencia académica y logros educativos. Ejemplo de esto son Nicole Munk, Dafne Almazán, Citlalli Rodríguez, Ángel Esquivel, entre otros que gracias al programa de enriquecimiento en conjunto con el liderazgo educativo utilizado con ellos ha producido que algunos de ellos a tempranas edades ingresaran a la universidad, otros se han convertido en estudiantes de excelencia académica y algunos han alcanzado reconocimientos a nivel social por su desempeño (Campus México, 2012; Staff Sexenio, 2012).

A pesar que se desconoce en gran medida, cuáles son los factores capaces de fomentar el liderazgo, se han descrito algunos factores que han estado funcionando para producir líderes en países de primer mundo, son 4 variables que al unirse influyen de forma positiva en el desarrollo de personas con liderazgo, estas son según Lorenzo Delgado (2004):

- Que exista un líder o una persona con esta capacidad
- Un grupo de personas con una necesidad no resuelta capaces de convertirse en seguidores potenciales
- Una situación problemática a superar o mejorar
- Un proyecto que plantee la solución al problema que se quiere superar

Estas variables se presentan con los docentes que asumen papeles de liderazgo cuando utilizan el programa de enriquecimiento. Sin embargo aún se desconocen en gran

medida los factores que generan este liderazgo de los docentes en estos centros, el cual no se da en varias escuelas promedio. De ahí la necesidad de realizar una investigación que busque describir el ambiente idóneo para el desarrollo de un docente líder.

Un factor que se ha discutido como un probable aspecto que pudiera generar que el liderazgo educativo de los docentes se aplique fácilmente a los alumnos sobredotados, es que los dos son diferentes al promedio (el docente por sus acciones en la educación, y el alumno por sus capacidades intelectuales) y por lo tanto han recibido el rechazo social, lo cual les permite identificarse entre ellos. De ahí se puede explicar que la relación existente entre estos maestros líderes y sus alumnos sea tan estrecha, al grado de permitirle al docente el conocer lo suficiente a su grupo como para poder utilizar las emociones e ideas de los alumnos para guiarlos hacia un fin académico determinado, lo cual es raro porque generalmente el docente se encuentra alejado del alumno y frecuentemente no conoce más que su nombre y su desempeño académico en clase (Cándido, 2010).

Las variables a nivel de cultura institucional que promueven el liderazgo docente en el área de la inteligencia superior se desconocen en gran medida, por ello en caso de saberse cuáles son, estas se podrían aplicar a las escuelas “promedio” con el fin de hacer uso de las ventajas de contar con maestros que sean líderes y busquen desarrollar la creatividad y la innovación en beneficio de sus alumnos.

2.1.4 Efectos del liderazgo docente. El maestro líder tiene un efecto positivo en sus propios alumnos, ya que los impulsa a prepararse mejor. En el caso de los alumnos sobredotados, esto no ha sido una excepción, ya que en estudios cualitativos se ha encontrado que el ritmo de aprendizaje y la capacidad de innovación de los alumnos se encuentra altamente desarrollada cuando sus maestros son líderes en la educación, ya que diseñan nuevas estrategias de aprendizaje y sobretodo le enseñan a sus estudiantes a “ser diferentes”. En el estudio se describe el caso de un profesor de primaria quien hizo uso de la tecnología computacional para acelerar la adquisición de habilidades de trabajo en equipo entre sus alumnos, aspecto que no se había concebido antes (Calvert, 2012).

El efecto positivo también se da en los centros educativos, a largo plazo el contar con docentes líderes termina elevando el nivel de desempeño de los alumnos, mejora el ambiente escolar ya que otros docentes dejan la rutina y se involucran en el aprendizaje y en la enseñanza efectiva. La acumulación de ideas innovadoras le permite a las escuelas el desarrollar antiguas metas y visiones que en numerosas ocasiones habían quedado relegadas, o que ellos mismos las habían descalificado al considerarlas irrealizables (Leithwood & Riehl, 2003).

Por ello se describieron los efectos positivos que un líder educativo puede generar en organizaciones como las escuelas (Leithwood & Riehl, 2003), entre los que se encuentran:

- Fortalecimiento de la cultura escolar: Se desarrollan los valores y las normas como parte de la cultura organizacional. Aumentan las actitudes colectivas tanto

de alumnos, como de maestros y directivos en favor de las metas de la institución educativa

- **Modificación de la estructura organizacional:** El líder educativo produce cambios en la institución con el fin de mejorar las condiciones de enseñanza-aprendizaje
- **Desarrollo de procesos colaborativos:** Se promueven proyectos de colaboración grupal donde el personal de la escuela puede participar aportando sus conocimientos y experiencia
- **Manipulación del ambiente:** Los líderes efectivos trabajan con el clima escolar entre ellos padres, otros maestros, alumnos, directivos, para poderlos orientar a su favor y obtener sus objetivos a nivel educativo

El maestro líder, en su centro escolar, estimula a que otros compañeros de trabajo (otros docentes, personal administrativo o directivo) también se vuelvan líderes y sean diferentes e innovadores. Al dar el ejemplo y tener la capacidad de guiar las personas, el líder tiene el poder para modificar el papel pasivo en la educación que varios docentes han desarrollado.

Un docente líder no solamente rompe con paradigmas y moviliza grupos hacia la innovación y el mejoramiento de un problema, sino también tiene un rol motivacional sobre los demás para que se animen a salirse de "la rutina" y a hacer "algo distinto al promedio" (Thoonen & Sleegers, 2012, p. 701). Para poderse generar esto se requiere de

una empatía entre el docente y sus alumnos, y por lo tanto de una cercanía emocional con su grupo con el fin de conocerlo a profundidad.

Esto ha permitido describir cuáles son los efectos benéficos a nivel de recursos humanos cuando se tiene a un líder educativo en un centro escolar. Algunos de estos efectos, según Leithwood y Reihl (2003) son:

- Aumento de la estimulación intelectual del personal docente
- Provisión de soporte individualizado entre el grupo
- Enseñanza por medio del ejemplo de parte del líder a sus seguidores

A largo plazo, un líder conduce a un cambio social ya sea en su comunidad, en una escuela, o en un grupo de personas (Amman & Reinelt, 2007). La historia da demostrado como en la mayoría de las ocasiones los líderes no son tomados en cuenta al principio e incluso se les ha llegado a considerar “alborotadores” por su modo de actuar diferente a los demás en un cierto periodo. Si en la época medieval se acostumbraba educar a los niños con una teoría astronómica en donde la Tierra era el centro del universo, cuando llegaba algún individuo con otra idea se le catalogaba inmediatamente como extraño o “enemigo de la ciencia”. Y posteriormente cuando se verificaba el hallazgo o la idea propuesta por el líder comenzaba a producir resultados benéficos, entonces la sociedad tenía un fuerte cambio en su actitud y comenzaba a seguir al líder olvidando el rechazo o el desprecio que experimentó inicialmente hacia él (Peters & Baum, 2007).

La sociedad europea consideró como “demente” a Cristóbal Colón, cuando él concibió la idea de viajar alrededor del mundo para descubrir nuevos países, encontrar zonas de riquezas naturales y demostrar que la Tierra era redonda. Aunque si hubo gente que creyó en sus ideas y lo siguió como un líder, de otra forma no hubiera tenido una *tripulación* para sus barcos. Paradójicamente después de que realizó sus descubrimientos y los países dominantes en ese tiempo en Europa comenzaron a recibir beneficios por las riquezas de las nuevas tierras encontradas, Colón fue considerado como un héroe por haber tenido una idea diferente a la media a pesar que unos años atrás la misma sociedad lo había prejuzgado y descalificado por tener pensamientos inusuales.

Por esta razón, algunos autores resaltan que el líder sí es importante, pero aún más es la sociedad en la que se desenvuelve, porque ésta es la que decide si sigue o no al líder y también es la determinante en permitir o estancar su desarrollo (Levay, 2010; Peters & Baum, 2007). Con esta afirmación se podría decir que con Cristóbal Colón, el ambiente donde se encontraba le permitió adoptar un rol como líder, porque en su época había gente con grandes deseos de romper con el pensamiento de una tierra plana, y que el hecho que hubiera tanta ignorancia a nivel de Geografía en su país lo animó para convertirse en explorador y mover varios grupos de marineros en torno a su proyecto de adentrarse en océanos desconocidos.

Sin esta sociedad, probablemente Colón no hubiera tenido un impacto tan relevante o simplemente no se hubiera despertado el interés en él para realizar sus

descubrimientos junto con un grupo (los marineros) que cambiaron la percepción errónea acerca de la forma geométrica del planeta, lo que produjo en consecuencia un cambio en la forma en que se vivía y comerciaba en el mundo (Wawro, 2008). El contexto social tiene un papel decisivo en el desarrollo de los líderes, ya sea estimulándolos o inhibiéndolos, por ello es importante estudiar cuáles son los factores a nivel ambiental capaces de influenciar la expresión del liderazgo en los docentes.

En resumen, el líder tiene un papel muy importante en el cambio de paradigmas y de conocimientos en distintas áreas, esto incluye a la educación. En la literatura se han descrito en diferentes posturas, el perfil, las características, los roles y los tipos de líderes en la educación, aunque todos se encuentran de acuerdo en que los líderes tienen capacidad de innovación, de "diferenciarse del promedio", el papel activo que desempeñan y que poseen una habilidad para influir en las demás personas.

Varios autores confluyen en la idea que los líderes educativos no se dan "por sí solos", sino dependen de un ambiente en sus centros educativos y en la sociedad que en la mayoría de las veces los frena y rechaza sus contribuciones y mejoras por una resistencia al cambio; situación que se encuentra aminorada en los centros de sobredotados, donde la diversidad y la necesidad de aplicar el programa de enriquecimiento son un acicate para que ahí se permita la iniciativa y el liderazgo entre los profesores que laboran en dichas instituciones. De ahí la importancia de estudiar a un centro de sobredotados, ya que sus políticas institucionales permiten el liderazgo

docente en mayor medida debido a su necesidad de aplicar programas educativos innovadores en sus alumnos.

Esta revisión de literatura aborda los temas principales de las preguntas de investigación del presente proyecto, que son:

- El liderazgo educativo en situaciones especiales (con alumnos sobredotados)
- Las características y roles del líder educativo
- Los factores que promueven el desarrollo del liderazgo educativo en una institución, y las causas por las cuales en múltiples ambientes los líderes no se desarrollan
- Los efectos de un docente líder en sus alumnos, en las instituciones educativas y en los demás profesores

Se puede observar que existe una falta de conocimiento en algunas áreas como es el papel del docente como líder en la educación de sobredotados con la aplicación del programa de enriquecimiento. También acerca de los factores de la cultura institucional que generan que un docente líder se pueda desarrollar dentro de los centros de sobredotados. Así como también del papel que tiene este docente como un líder en la enseñanza con el uso del programa de enriquecimiento, aspecto poco estudiado hasta el momento. Finalmente hace falta información en la literatura acerca de los efectos benéficos a nivel institucional, con los alumnos y entre los mismos profesores del hecho de contar con un docente con liderazgo dentro de un centro de inteligencia superior.

Por lo que en esos puntos se enfoca la investigación cualitativa desglosada en este proyecto, el papel del liderazgo en la educación de niños sobredotados con el uso de un programa educativo innovador, las factores institucionales capaces de permitir o inhibir la expresión del liderazgo educativo, y el impacto que el docente líder pueda llegar a tener en su centro educativo donde labore, en los alumnos y otros profesores.

2.2 Investigaciones Empíricas

Ya fueron abordados en la sección anterior, los fundamentos científicos teóricos sobre el liderazgo educativo, los programas de enriquecimiento, la cultura organizacional que promueve el liderazgo y los efectos a nivel institucional que se producen por consecuencia de tener docentes líderes. Sin embargo, es necesario considerar los estudios empíricos que han demostrado aspectos a nivel del liderazgo educativo, como son el porqué un alumno sobredotado requiere una metodología psicopedagógica especial, la falta de preparación de los maestros para responder a las demandas de los programas de enriquecimiento y para seleccionar adecuadamente a los alumnos sobredotados, el impacto producido por el docente líder en los alumnos, en su centro educativo y en otros profesionistas de la educación.

2.2.1 Estudios Científicos acerca de la Sobrecapacidad Intelectual. Se ha comprobado que para atender a niños con sobrecapacidad se requiere del docente

mayores habilidades de creatividad y un pensamiento "más abierto". Esta afirmación tiene una base empírica. En un estudio realizado por Martín, Medrano y Sánchez, se buscó describir cuáles eran los conocimientos que tenían los profesores de primaria y los estudiantes normalistas acerca de las características de los niños sobredotados y la forma de educarlos.

La investigación de Martín, Medrano y Sánchez se realizó con 64 profesores, a quienes se les administraron cuestionarios enfocados en medir sus capacidades para identificar a niños con sobrecapacidad en base a rasgos físicos y psicológicos, y posteriormente se les evaluaron sus conocimientos acerca de la forma de manejar a estos niños en clase (Martín Tun, Medrano Chan & Sánchez Escobedo, 2005).

El estudio partía del supuesto que los maestros y los estudiantes normalistas presentan una brecha en sus conocimientos y habilidades (debido a que los programas educativos no contemplan la sobrecapacidad y no se les capacita en esta área), que no les permite atender a alumnos sobredotados de forma eficiente al no saber que hace cuando tienen a un niño con inteligencia superior en clase, quien al sobresalir de entre el resto del grupo pone al docente en el dilema de estimular a este alumno o socavarlo con el fin de uniformar el avance de sus alumnos. La mayoría de los docentes optan por esta segunda opción, y en su intento por mantener el control del grupo, no bloquean el avance del niño sobredotado (Martín Tun, Medrano Chan & Sánchez Escobedo, 2005).

En la investigación utilizaron cuestionarios conformados por secciones donde se describían casos de sobredotación y los evaluados debían identificar si se expresaban características de inteligencia superior y cuando no. Además de otras secciones con reactivos de opción múltiple que trataban sobre datos de la identificación de la sobrecapacidad y de la forma de manejarla en el ámbito educativo (ya sea con el programa de enriquecimiento o el de aceleración) (Martín Tun, Medrano Chan & Sánchez Escobedo, 2005).

Se encontró que tanto los docentes como los estudiantes de escuelas normalistas, solamente acertaron entre un 50 y 70% de los cuestionarios, lo cual reveló la falta de conocimiento que ellos tienen acerca de la sobrecapacidad intelectual, esto explica que en una escuela promedio los docentes no sepan como educar a un alumno con características sobresalientes o simplemente que ni siquiera lo lleguen a identificar correctamente cuando lo tienen en su grupo. Esto podría explicar el alto índice de niños sobredotados que desperdicia su talento cada año por falta de identificación y de referencia de su caso hacia instituciones educativas capaces de responder a sus necesidades.

Este estudio evaluó el grado de conocimientos que los docentes poseen acerca de la Inteligencia Superior, y demostró una deficiencia a nivel teórico y práctico; sin embargo a los docentes en escuelas promedio no solamente les hacen falta conocimientos, sino también habilidades de innovación y creatividad que les permitan atender a alumnos con sobrecapacidad. Al haberse capacitado exclusivamente para

enseñarles a grupos con niños de inteligencia promedio, llegan a tener dificultades cuando alguno de sus alumnos no aprende a la misma velocidad que el grupo (ya sea más lento o más rápido que el promedio).

Comúnmente a los maestros se les enseña a seguir programas previamente establecidos y a no salirse de ellos, lo cual hace que pierdan lentamente la capacidad de poder realizar actividades diferentes al promedio. Sin embargo en el caso de que en su grupo tengan alumnos sobredotados, se encuentran en la necesidad de aplicar un programa de enriquecimiento académico, el cual hace uso de la capacidad de innovación y adaptación a los cambios, facultades que la mayoría de los docentes no han estado trabajando y por ello no las expresan cuando lo requieren (Martín Tun, Medrano Chan & Sánchez Escobedo, 2005).

Los alumnos con sobrecapacidad generalmente requieren de un profesor que supla sus necesidades educativas, lo cual no siempre es tan sencillo. Ya que este tipo de estudiantes tienen requerimientos psicopedagógicos distintos al promedio. Esto se demostró en el estudio de Márquez Cabellos, con 22 adolescentes sobredotados, en los cuales se buscó determinar sus necesidades educativas especiales centradas en sus estilos cognitivos, en su creatividad cognitiva y en el tipo de aprendizaje. La hipótesis consistió en: Los alumnos sobredotados presentan características psicológicas que les producen necesidades especiales a nivel educativo y por ello de maestros que puedan suplirlas (Márquez Cabellos & Martínez Martínez, 2011).

Por medio de cuestionarios de estrategias de aprendizaje, de inteligencia creativa, y una batería de pruebas de socialización, se describieron las características psicopedagógicas de cada alumno, y posteriormente se analizaron los datos que sugirieran características distintas al promedio (Márquez Cabellos & Martínez Martínez, 2011). Según los autores del estudio, estas herramientas de recolección de datos utilizadas durante la investigación fueron diseñadas para su uso con niños, por lo que los resultados obtenidos representaron de forma confiable a la población infantil con sobrecapacidad intelectual.

Se encontraron varios datos que refuerzan la necesidad que estos alumnos cuenten con maestros "diferentes al promedio", como son:

- Dificultad para mantener la atención con los programas educativos nacionales
- Necesidad de estrategias cognitivas por parte del maestro para planear, regular y evaluar el aprendizaje
- Aprenden mejor en un contexto escolar que mantenga la diversidad (con otros sobredotados por ejemplo, o durante la aplicación del enriquecimiento)
- Baja tolerancia a la frustración con tareas monótonas, como son las de memoria y la repetición del mismo tema cuando ya lo aprendieron

(Márquez Cabellos & Martínez Martínez, 2011)

Estas necesidades para ser cubiertas, requieren de maestros diferentes al promedio que puedan responder de una forma efectiva a las exigencias de contar con

alumnos con sobrecapacidad intelectual. Esto parece complicado de lograrse, sin embargo la evidencia científica ha demostrado que si se puede tener de parte del docente un papel como líder en el área de la sobrecapacidad intelectual.

Durante el 2011, se realizó un estudio en profesores de primaria quienes haciendo uso de la tecnología computacional, lograron acelerar la adquisición de habilidades de trabajo en equipo entre sus alumnos. La investigación fue llevada a cabo por Calvert (2012) quien buscó explorar la forma en que los coordinadores y maestros de alumnos sobredotados utilizan las herramientas tecnológicas para resolver problemas profesionales y en la toma de decisiones que involucran el liderazgo en la educación en esta situación especial.

Este estudio se realizó en 36 escuelas donde los coordinadores académicos de cada uno de los centros escolares utilizaron la tecnología para aumentar la capacidad de trabajo en equipo (este último es un aspecto que con alumnos de inteligencia superior es difícil, al ser complicado hacer trabajar juntos a un niño sobredotado a la de un niño promedio por la diferencia en la velocidad mental). Esa investigación buscaba estudiar el aprendizaje en cadena (o en grupo) y el rol de la tecnología en la educación de estos alumnos y en la toma de decisiones innovadoras de parte de los coordinadores (Calvert, 2012).

Se encontró un aspecto importante, que consistió en que al utilizarse la tecnología, no solo aumentaba la capacidad de trabajo en equipo de los alumnos, sino de

los mismos coordinadores académicos, quienes tuvieron una mayor capacidad para tomar decisiones a nivel educativo y de realizar un "liderazgo en grupo". (Calvert, 2012). Paradójicamente, los programas de enriquecimiento actuales se encuentran fundamentados en el uso de tecnología, esto podría explicar el porque son tan benéficos para los alumnos sobredotados.

Estos estudios empíricos demostraron como si es posible aplicar el liderazgo al área de la sobrecapacidad, lo que se requiere es de docentes que tengan esta función innovadora y activa en la educación. En general, los maestros poseen un déficit en relación a conocimientos y habilidades para tratar con un alumno sobredotado, especialmente por la adaptación que ellos han tenido hacia un modelo de educación pasiva que no admite la diversidad, cuando en los niños con inteligencia superior los únicos programas educativos requieren ser aplicados por docentes activos e innovadores.

Como se pudo observar en las investigaciones, un grupo formado por alumnos sobredotados posee diversidad, al existir niños con diferentes niveles de inteligencia (pueden ir desde 130 hasta más de 200 de CI), y habilidades hacia distintos campos de la ciencia, por lo que para darles una educación integral se necesita de un docente capaz de trabajar eficientemente con un grupo con diversidad sin dejar rezagado a alguno de sus alumnos o producir un avance académico desfasado que no vaya acorde con la capacidad de aprendizaje y velocidad mental del grupo de sobredotados que tenga bajo su tutela.

2.2.2 Estudios Científicos acerca del Liderazgo Docente. La existencia de un líder en un centro escolar es algo deseable, por ello es necesario conocer cuales son los factores que promueven que se desarrolle el liderazgo. Un estudio realizado por Ricketts y Rudd (2004, p. 244) buscó describir estos factores, con el fin de "encontrar la clave para producir líderes". Se estudiaron a 94 personas que habían realizado labores como líderes en la comunidad, entre los que se encuentran educación, asistencia social y labores de agricultura. Por medio de cuestionarios, le pidieron a estos líderes que describieran cuáles habían sido sus vivencias y las situaciones clave que determinaron que se dedicaran a realizar un trabajo de líderes en su comunidad y no a seguir órdenes o un programa preestablecido.

Al recopilar los resultados, se encontró que los principales factores a nivel ambiental que tienen una influencia en las personas para que se conviertan en líderes, son la familia, la escuela, la comunidad (el grado de aceptación que tienen hacia los cambios), la presencia de programas que busquen suplir una necesidad social o una deficiencia, y la existencia de otros líderes que motiven a otros con su ejemplo (Ricketts & Rudd, 2004).

Un líder en la educación produce un efecto tanto en sus alumnos, como en la misma institución donde se encuentra laborando, esto ha sido comprobado con investigaciones científicas, que serán analizadas en este apartado.

Según Leithwood, el líder produce una mayor eficacia en el aprendizaje del estudiante. Esta afirmación la realizó en base a un estudio empírico con 2,764 maestros y 96 directores de escuelas, a quienes les aplicó entrevistas acerca de los efectos que los líderes educativos habían producido en el nivel de desempeño de los estudiantes en las áreas de matemáticas y lenguaje durante los últimos 3 años. La hipótesis consistió en que el líder educativo aumenta la eficiencia en su centro escolar por medio de acciones directas e indirectas sobre el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood & Jantzi, 2008).

La investigación buscó comprobar que en los distritos donde había más líderes educativos, se presentaban resultados positivos en las calificaciones de las materias de matemáticas y lenguaje, en comparación a donde no había líderes o no trabajaban activamente con los alumnos (Leithwood & Jantzi, 2008). Esto con el fin de establecer una relación demográfica confiable entre el éxito académico y la existencia del liderazgo docente en la región o distrito.

En los resultados se terminó por comprobar que la existencia de un líder en una escuela si produce efectos en los estudiantes de toda la comunidad escolar e incluso en otros docentes al estimular el trabajo dirigido hacia una meta en común, al ser esta una característica de los líderes, el poner el ejemplo y guiar a un grupo hacia un fin determinado (Leithwood & Jantzi, 2008). Aunque se encontró que esto no dependía de una región en particular sino del tipo de legislación y costumbres de la población de dicha zona demográfica, porque existieron distritos donde había más líderes educativos

principalmente porque en esos lugares su trabajo era mejor apreciado o no tenían tantas barreras para ejercer su liderazgo.

Estos hallazgos sugieren que los docentes líderes producen un efecto sobre los estudiantes y otros profesores al enfatizar la prioridad de las metas de cambio a nivel educativo, y también porque construyen relaciones de trabajo en equipo más fuertes entre los alumnos.

Hallinger estudió el impacto del liderazgo en el desempeño escolar y en el aprendizaje de sus alumnos, por medio de un meta análisis de estudios acerca del liderazgo, en su investigación se evaluaron datos de 198 escuelas de educación básica en los Estados Unidos de América. Este estudio buscó integrar el conocimiento adquirido acerca del liderazgo a lo largo de 15 años, porque los anteriores estudios habían encontrado que si existe un aumento en la calidad de la escuela y en el aprendizaje de los estudiantes al utilizar el liderazgo educativo, sin embargo no dejaban claro cuál era la forma en que los grupos de líderes educativos contribuían el aprendizaje estudiantil y al mejoramiento de las escuelas.

La hipótesis del autor del estudio consistió en "El liderazgo en las escuelas impacta positivamente el aprendizaje de los estudiantes, además de mejorar la capacidad de la escuela para la innovación académica y permitir el crecimiento institucional" (Hallinger & Heck, 2010, p. 96). Esta investigación fusionó (por medio del programa SPSS) los resultados de más de 100 estudios que se han realizado sobre el liderazgo en

las escuelas. Al hacer esto, Hallinger pudo realizar un meta análisis a profundidad de la información ya existente y obtener nuevas conclusiones sobre el impacto del líder en un centro educativo a nivel de los alumnos, la planta de docentes y las autoridades o directivos.

En los resultados del meta análisis se encontró que el liderazgo producía un efecto positivo sobre la escuela en cuatro formas:

- Directa: El efecto del liderazgo produce por sí solo un cambio en el aprendizaje del estudiante
- Indirecta: El liderazgo genera un cambio en el aprendizaje al aumentar la capacidad de la escuela en innovar sus procesos educativos
- Indirecta Reversa: La escuela crece y mejora al ser innovadora, esto desencadena un aumento de la capacidad de liderazgo de sus docentes y un mayor fomento hacia los líderes por parte de las autoridades del centro educativo e incluso de los padres de familia
- Recíproco: Influencia mutua entre el crecimiento de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes

(Hallinger y Heck, 2010)

Un estudio similar es el de Robinson (2008) quien realizó un meta análisis donde buscó describir el impacto que tenía el liderazgo en los resultados académicos y no académicos de los estudiantes. Se revisaron 27 estudios que trataban de la relación entre el liderazgo y el desempeño académico estudiantil. Utilizó el método estadístico

ANOVA, con el que comparó los diferentes resultados de cada uno de los 27 estudios que estaba analizando. Uno de los datos de interés encontrados fue que al existir un docente líder, el desempeño de los estudiantes es de 3 a 4 veces mejor que cuando no se desarrolla el liderazgo en el centro educativo (Robinson & Lloyd, 2008).

Finalmente al hacer una comparación de la forma en que el liderazgo afectaba la calidad del aprendizaje en las escuelas, concluyeron con que "El liderazgo hace la diferencia" (Robinson & Lloyd, 2008, p. 665). Esto se concluyó al encontrarse diferencias significativas entre el desempeño académico y no académico (motivación y sociabilidad) de los estudiantes que contaron con un docente líder en comparación con los que no lo tuvieron. La diferencia entre los resultados de los grupos sin líder y los que si contaron con uno, sugirieron una posible relación entre el liderazgo docente y el éxito académico de los alumnos en futuros grados escolares.

Se encontró que los líderes más eficientes en el área educativa, eran aquellos que promovían más la enseñanza directa con los alumnos, al producir efectos más duraderos y relevantes en su desempeño (Robinson & Lloyd, 2008). Un hallazgo de relevancia fue que el contacto humano y la empatía establecida entre el docente líder y los alumnos fueron la clave para el éxito del liderazgo educativo. En los 27 estudios analizados, quienes tenían mejores resultados no académicos (aumento de la motivación y desarrollo de habilidades sociales) eran los grupos donde los docentes eran líderes a su vez y tenían un contacto cercano con los alumnos; porque había algunos casos donde el líder actuaba

como el jefe del docente, pero se mantenía ajeno al grupo y el resultado no alcanzaba niveles satisfactorios en cuestión de desempeño académico.

Como se puede observar, es complicado definir a un líder educativo ya que expresa múltiples características y habilidades que pueden variar, sin embargo en base a la literatura es posible puntualizar el hecho, que los docentes se vuelven líderes al realizar acciones "fuera del promedio" y al adoptar un rol más activo en la educación de sus alumnos. Los escenarios donde estos líderes pueden actuar son muy variados (la educación tiene muchas ramas). En el caso del programa de enriquecimiento, ahí se puede encontrar un campo de acción donde solamente los docentes con liderazgo entran, al tener ellos que tratar con alumnos sobredotados que por sus capacidades superiores constituye un reto el poderles brindar una educación adecuada, y no caer en la tentación de intentar seguir un programa educativo al pie de la letra.

Por ello, a los docentes que aplican el programa de enriquecimiento se les puede considerar como innovadores y con acciones de un líder. El modelo educativo para sobredotados que aplican se sale de la norma y requiere del docente un involucramiento activo para poder llegar a ser exitosos. Los alumnos sobredotados al poseer una capacidad de aprendizaje mayor a la media, el docente líder debe mantenerlos motivados por aprender y guiarlos de forma ordenada hacia el estudio, sin perder el control del grupo (lo cual es frecuente que ocurra en los alumnos sobredotados, por su hiperactividad y fácil distracción con la monotonía).

Es notorio el hecho que para el surgimiento de un docentes con liderazgo se requieren condiciones organizacionales adecuadas, ya que la institución educativa puede inhibir o estimular al líder, desgraciadamente como se demuestra en la literatura teórica y empírica en la mayoría de las veces las mismas políticas del centro educativo hacen que no se puedan expresar este liderazgo. La razón principal de esto: Se teme una pérdida del control sobre los docentes y los alumnos por parte de las autoridades educativas (Colangelo, Assouline, & Gross, 2004).

Por último, las investigaciones muestran como el hecho que se fomente el liderazgo educativo en una institución, puede ocasionar efectos benéficos en los alumnos, en el centro escolar y en otros profesionistas de la educación. Esto se observó en resultados académicos principalmente (mejores calificaciones, aumento del aprovechamiento escolar, incremento en la imagen institucional), pero también en la respuesta suscitada en los otros docentes del mismo centro educativo.

Sin embargo, existe una falta de literatura científica acerca de estudios empíricos donde se indaguen en los factores de la cultura institucional que generan que un docente líder se pueda desarrollar, y hay aún menos información en el área de la inteligencia superior. Igualmente hay un déficit de literatura científica acerca del papel que tiene este docente como un líder en la enseñanza con el uso del programa de enriquecimiento, aspecto poco estudiado hasta el momento.

Por ello estos temas se retomaron en la presente investigación, el papel del docente líder en la enseñanza de alumnos sobredotados con el programa de Enriquecimiento Académico, los roles del docente líder en el centro de sobredotados, los factores institucionales que fomentan o inhiben el liderazgo educativo, y el impacto del líder a nivel del centro escolar, los alumnos y otros docentes.

Capítulo 3: Metodología

El proyecto de investigación utiliza la metodología cualitativa en su modalidad de estudio de casos, por lo que en este capítulo se abordan las herramientas utilizadas, como son la observación de campo y las entrevistas, y a su vez el proceso efectuado durante su diseño. Se revisa de forma general la teoría del paradigma cualitativo, que por sus características fenomenológicas es la mejor para la resolución de las preguntas del presente estudio. Para posteriormente indagar en el enfoque metodológico de investigación de este proyecto, como son la población estudiada (21 personas), participantes (alumnos, docentes titulares, docentes auxiliares, y directivo de la institución), marco contextual (entorno social, económico y normativo), y los instrumentos de recolección de datos utilizados (la rejilla de observación de campo y las guías de entrevistas).

Posteriormente se describe el proceso de la aplicación de una prueba piloto donde se comprobó que los instrumentos cualitativos utilizados si tienen funcionalidad y validez. Se concluye con la descripción del procedimiento de investigación y de análisis de los datos (que en conjunto tuvieron una duración de 6 meses), y la presentación de las evidencias acerca de todos los aspectos éticos cumplidos en este proyecto (cartas de consentimiento, contratos laborales y constancias de autorización por parte de la institución educativa donde se llevó a cabo el proyecto de investigación).

3.1 Método de Investigación

El paradigma cualitativo es un enfoque de la investigación usado principalmente para el estudio de ciencias humanísticas y sociales, haciendo uso de métodos de recolección de información donde se busca descubrir "una realidad" sin interferir en ella y tampoco reduciendo el estudio a un sistema numérico o cuantitativo (Álvarez, 1997).

Esta metodología busca explicar el comportamiento humano y las razones subjetivas por las cuales ciertas personas actúan de una determinada forma. Por ello, este paradigma trabaja en la mayoría de las ocasiones con muestras reducidas con el fin de permitirle al investigador realizar observaciones de campo (Cruz, 2009).

Dentro de la investigación cualitativa, se subraya la capacidad de la inducción que consiste en la obtención de una conclusión general a partir de la observación de ciertos objetos o acontecimientos (el investigador observa una muestra y de ahí obtiene conclusiones acerca de cómo son y funciona un cierto grupo social) (Cruz, 2009).

La investigación cualitativa tiene ciertas características, según Álvarez (1997), éstas son:

- Enfoque holístico: Estudia globalmente la realidad, sin fragmentarla y contextualizándola

- Análisis inductivo: Las categorías, explicaciones e interpretaciones se elaboran partiendo de los datos y no de las teorías previas
- Enfoque idiográfico: Se centra en las peculiaridades de los sujetos, más que en el logro de las leyes generales

A su vez otros autores como Gall y Borg (2003), han analizado el método cualitativo y encontrado rasgos que definen a un proyecto que utiliza este paradigma, los cuales son:

- Asume que la realidad social es construida por la participación en ella y es construida constantemente en situaciones particulares, es una realidad dinámica
- Intenta explicar algún fenómeno social o individual
- Generan que los participantes se involucren en la investigación, hasta el punto de compartir perspectivas y asumir una actitud empática
- La observación es naturalista, sin control por parte del investigador (ya que él está para analizar la realidad social, pero no para alterarla con su presencia)
- Busca estudiar las acciones humanas en situaciones naturales, enfocándose en casos
- Infiere a partir de los datos obtenidos
- Las investigaciones son exploratorias, inductivas y descriptivas

El tipo de estudio del presente proyecto de investigación involucró al paradigma cualitativo, debido a que el enfoque al que se encontró dirigido es del ámbito social y

educativo que requiere de la observación de campo y del contacto del investigador con la población de estudio. Además de que se hace prácticamente imposible analizarlo desde un punto de vista cuantitativo o numérico, debido a que no es fácil convertir en datos numéricos algo abstracto como sería la expresión de liderazgo docente, las actividades del líder o el ambiente institucional.

Uno de los objetivos del estudio fue crear un panorama en base a entrevistas y observación de campo de los docentes líderes del centro de sobredotados estudiado, sobre cuáles serían los beneficios que le traería a la institución, a los alumnos y a los mismos profesores, el fomentar el liderazgo docente en el ámbito educativo. Para lograr estudiar esto fue necesaria la utilización de métodos y herramientas brindadas por la metodología cualitativa, ya que se trata de un fenómeno social donde se necesitó de un enfoque holístico, y se requirió obtener conclusiones a partir de las observaciones y análisis de un cierto fenómeno social y educativo.

Esta investigación buscó aportar información científica acerca de los roles y las funciones más efectivas que un docente puede tener como líder dentro del campo de la Inteligencia Superior, sobre los factores que existen en los centros de sobredotados que promueven el liderazgo entre sus docentes (y que en caso de utilizarse en otros centros escolares podrían permitir el desarrollo de maestros más innovadores y activos en la educación). Todos estos no pueden ser cuantificables, y para abordarse necesitan de un involucramiento del investigador con el fin que analice con base en sus propias observaciones y de las personas que conforman la población de estudio.

La modalidad de investigación cualitativa, tiene una ventaja que consiste en que las preguntas de investigación se van "descubriendo y redefiniendo" conforme transcurre el estudio. En este paradigma se busca reconstruir la realidad en la forma más inalterada posible (tal y como lo observan los sujetos del sistema social estudiado), por ello se evita el hacer suposiciones por parte del investigador que pudieran interferir con su análisis (Arango, 2011).

Debido a que no se inicia un proyecto cualitativo con una hipótesis ya formulada, entonces el proceso de investigación es más flexible. Como es el caso de este proyecto, donde se buscó definir el papel del docente líder en la educación de niños sobredotados; porque si se reconocieron supuestos, más no una hipótesis ya definida desde el principio.

La posibilidad de usar métodos de observación no numéricos, generó una mayor libertad al no tener que utilizar pruebas estadísticas y métodos cuantitativos en situaciones que son descriptivas y generadas por observaciones.

Por ello, es que se le considera al paradigma cualitativo como un proceso activo, sistemático y de indagación dirigida, donde el investigador incursiona con el fin de interactuar con su ambiente y estudiarlo, pero sin ser intrusivo (procurando afectar lo menos posible a sus objetos de estudio con el fin de verlos "lo más natural posible") (Gall, Gall, & Borg, 2003).

Según Alfred Shütz, en la fenomenología (que se encuentra relacionada con el método cualitativo), "el ser humano debe mirar a su entorno con una actitud natural, de ahí que es necesaria la observación del entorno sin manipularlo, para verlo al natural" (Arango, 2011, p. 43).

Según Gross (2007), existen tres diferentes modalidades utilizadas en la investigación cualitativa:

- Participativa: Implica una mayor actividad del investigador dentro de una comunidad o población, donde al principio describe una cierta situación, y posteriormente emprende acciones para mejorar alguna problemática que identifica. En esta, el investigador sí incide y genera cambios en su población de estudio, esto lo genera conforme va analizando a varios agentes sociales.
- Acción: Es una modalidad activa de la investigación cualitativa, donde inicialmente se describe una sociedad, pero con el fin de detectar alguna situación por mejorar (de ahí que esta incluso se le denomina, modalidad de transformación social).
- Etnográfica: Es un enfoque derivado de la antropología que busca estudiar y describir una situación a nivel social, haciendo uso de herramientas cualitativas específicas de este, como son la observación y descripción del comportamiento humano, la interacción social y el análisis de una realidad social "según la misma

población que fue sujeta al estudio". Este es ampliamente utilizado para la identificación, análisis y posterior solución de problemas a nivel educativo.

El método del presente proyecto se apegó más al etnográfico (al describirse un grupo social y la forma en que funciona) con la modalidad del estudio de caso, porque buscó describir tanto los roles que los docentes tienen en la enseñanza de niños sobredotados, así como en identificar cuáles son los factores predominantes en los centros de inteligencia superior que promueven el desarrollo de docentes líderes, y los posibles beneficios que le brindaría a las instituciones, a los alumnos y a los maestros el que se fomentara el papel de liderazgo docente en la educación de niños sobredotados al utilizar métodos de enseñanza innovadores.

Otro aspecto que generó que el proyecto sea cualitativo desde la modalidad etnográfica, es que se buscó describir una realidad social (el liderazgo docente en los centros de sobredotados) haciendo uso de la observación por parte del investigador tanto de las clases de la institución donde se lleva a cabo el proyecto, como del clima organizacional y los comportamientos de sus docentes y alumnos. Para llevar a cabo esto, el investigador requirió internarse en esta institución con el fin de observar y analizar el funcionamiento de esta unidad social, ya que al tratarse de un centro de sobredotados gran parte del funcionamiento, las vivencias y la organización social de este lugar es diferente al encontrado en una escuela promedio, y por lo tanto son datos que se desconocen.

3.2 Población, participantes y selección de la muestra

Una muestra se define como un subconjunto de casos o individuos provenientes de una población específica que se busca estudiar. En el paradigma cualitativo, esta muestra debe ser pequeña (con el fin de facilitar un estudio más exhaustivo) e intentar ser representativa de la situación que se está investigando (Dawson & Trapp, 2005).

En el presente proyecto se trabajó con una muestra de 21 personas, conformada por 10 alumnos sobredotados elegidos al azar de una población original de 50 (con edades de 6 a 12 años), sus 5 docentes titulares respectivos, 5 docentes en capacitación, y un directivo de la institución.

El objetivo principal fue describir el papel del liderazgo docente en la enseñanza de niños con sobrecapacidad intelectual, por lo que se buscó seguir el principio de triangulación, el cual menciona la necesidad de observar desde distintos puntos de vista una misma realidad social (en este caso, el liderazgo docente), se eligieron alumnos, docentes titulares, docentes en capacitación y un directivo (Stake, 2010). Con el fin de que al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos, la información obtenida refleje un panorama más amplio acerca de cómo se vive en la institución de sobredotados el liderazgo docente, las características de estos líderes, el impacto que han

producido, y las políticas de institucionales que a criterio de cada una de las partes han propiciado el desarrollo de docentes líderes.

A su vez, el hecho que se cuente con 4 personas con roles distintos dentro de la muestra, busca otorgarle heterogeneidad, la cual en el caso de la investigación cualitativa es de extrema importancia para asegurar la realización de un estudio que describe de la forma más natural y multifacética una realidad social (Martín Crespo & Salamanca Castro, 2007).

Se decidió evitar interferir en las actividades cotidianas de la institución, de sus alumnos y sus docentes, por lo que al momento de seleccionarse la muestra se evitó mover a los niños de sus grupos y el dejar que sus docentes respectivos continuarán con ellos. En la institución se encuentra asignado un docente titular por cada 10 niños, y generalmente también se encuentra presente un docente en capacitación que cumple funciones auxiliares. De entre los 5 grupos, que en total conformaron un total de 50 niños, se eligieron al azar a 10 de ellos para la aplicación de los métodos cualitativos (la entrevista y la observación de campo) que por su naturaleza no afectaron sus actividades cotidianas o convivencia con sus compañeros.

3.2.1 Método de selección de la muestra. La muestra fue seleccionada con el método conocido como nominado o avalancha, el cual consiste en solicitarle a un grupo de informantes recomendar posibles participantes. Este informante se encarga de

presentarles al investigador a los sujetos de la muestra con el fin que lo acepten rápidamente como observador y evitar que su presencia se convierta en un distractor que pudiera alterar el comportamiento de la misma muestra (Arango, 2011; Martín Crespo & Salamanca Castro, 2007). En el caso del presente proyecto se acudió con el Consejo de Investigación de la institución estudiada, con el fin que recomendaran a 5 docentes de niños de primaria que han expresado características de liderazgo.

Una vez elegidos los docentes titulares, se escogió trabajar con los grupos que cada uno tenía asignado. En el caso de la muestra de docentes en capacitación, ellos fueron elegidos de acuerdo al grupo en el que auxiliaban. Ya que en la mayoría de los casos, un docente titular además de tener a sus alumnos, tiene como asistente educativo a un docente en capacitación, quien después de varios años de aprendizaje llega a ser asignado como titular de un grupo distinto.

Al basarse el presente proyecto en la observación de campo y la realización de entrevistas, se logró hacer que se pudiera ingresar a las aulas de la institución a realizar observaciones de clases cotidianas que ahí se imparten con el fin de minimizar el efecto negativo que ocasionaría el hacer que un determinado grupo tuviera que cambiar sus horarios para "recrear" una clase.

Se buscó que los docentes titulares reunieran las siguientes características:

- Más de 2 años de experiencia impartiendo clases

- Educar y controlar eficientemente un grupo de alumnos sobredotados
- Tener un docente auxiliar en su grupo

Todos los docentes han estudiado alguna ciencia afín a la Educación como es la Licenciatura en Pedagogía, Ciencias de la Educación, Especialidad en Estrategias Psicopedagógicas, Psicología, Maestría en Educación, entre otros. En promedio los docentes titulares tienen de 30 a 55 años de edad, y su tiempo de experiencia en la docencia variaba desde los 3 hasta los 28 años. Los docentes titulares fueron tanto del sexo femenino como masculino. Al no existir una certificación en el programa de enriquecimiento académico, es el centro de sobredotados el que dictamina por el tiempo de trabajo en la institución, la expedición de una constancia de competencia para poder aplicar el programa de forma satisfactoria, en base al resultado del trabajo del docente que se ve reflejado al final del ciclo escolar en el desempeño académico y psicológico de sus alumnos. Todos los docentes titulares contaban con esta constancia de competencia, debido a que este es requerido para poder ser nombrados titulares de un grupo.

Los docentes auxiliares tenían en promedio de 24 a 35 años de edad, y su tiempo de experiencia en la docencia iba desde 6 meses hasta 2 años, ninguno de ellos contaban con la constancia de competencia en el programa de enriquecimiento al no tener ellos suficiente antigüedad en la institución de sobredotados como para que su desempeño en grupo haya sido evaluado de forma integral. Los docentes auxiliares fueron tanto del sexo femenino como masculino.

La muestra de alumnos no se eligió aleatoriamente, debido a que al tenerse como sujeto de un estudio a un docente, él tiene a su cargo a 10 alumnos, por lo que al ya existir grupos preformados se evitó el trabajo de tener que conformar grupos nuevos. Esto se realizó debido a que remover o añadir a un niño a uno de estos grupos podría modificar drásticamente el comportamiento normal de los alumnos y hasta de los mismos docentes.

Todos estos alumnos compartieron ciertas características

- Presentaron sobrecapacidad (CI mayor a 130 puntos)
- Perteneían a los grupos de primaria (se eligieron 5 grupos diferentes)
- Llevaban más de 6 meses en la institución al comenzar el estudio

Finalmente, se eligió a un directivo de la institución, con el método de muestreo teórico, que consistió en elegir casos de acuerdo a las necesidades de información del estudio (Martín Crespo & Salamanca Castro, 2007), se buscó que reunieran los siguientes requisitos:

- Experiencia laboral de varios años dentro de la institución
- Tener un puesto donde se encuentre expuesto a la dinámica académica y organizacional
- Conozca a la perfección las políticas institucionales

La persona que reunió estos requisitos fue la Directora del Departamento Administrativo, porque ella además de tener un puesto directivo donde ha tenido oportunidad de observar el trabajo de los docentes, ha laborado en la institución desde su fundación por lo que ha estado en posibilidad de supervisar la aplicación de las políticas de fomento del liderazgo.

Debido a que en México únicamente existe un centro psicopedagógico especializado en niños sobredotados, mantener en anonimato el nombre de la institución resultaría imposible. Por lo que se prefirió que en lugar de mantener a la institución en el anonimato, si se mantuvieron sin revelar los nombres de todos los participantes tanto docentes como alumnos (se usaron números y letras para identificarlos).

3.3 Marco contextual

3.3.1 Entorno Físico. El CEDAT se encuentra ubicado en la Ciudad de México, y tiene actualmente una población activa de más de 200 niños sobredotados (Pérez, 2012), los cuales se dividen en grupos de aproximadamente 10 alumnos, el que un alumno pertenezca a uno u otro grupo depende tanto de su edad, como de su grado académico y capacidad intelectual (este último es de los más importantes, ya que existen varios grupos del mismo grado escolar con niños de la misma edad, pero unos con más exigencia académica que otros, ya que a mayor capacidad aumentan las expectativas que se tienen de los alumnos).

Al existir un área administrativa y un sector psicopedagógico, los niños se encuentran separados de las oficinas administrativas, lo cual les permite una mayor libertad a los niños al momento de salir a jugar durante los recesos o durante actividades lúdicas.

Las actividades académicas de la institución se encuentran basadas en el Programa de Enriquecimiento Académico, la cual es una de las pocas metodologías existentes a nivel mundial que han sido diseñadas para ser aplicadas en alumnos con sobrecapacidad. Los docentes son los responsables de aplicar este programa y de adaptarlo dependiendo de las necesidades de su grupo.

Todas las instalaciones se encuentran monitoreadas con un circuito cerrado de televisión, lo que permite poder realizar observaciones posteriores de los comportamientos tanto de docentes como de alumnos.

3.3.2 Entorno sociocultural. La población de niños sobredotados es reducida, se estima que para encontrar a un niño con estas capacidades se requiere evaluar una muestra de 100 niños para encontrar a 3 sobredotados (Gross, 2007; Toribio, 2010). En la presente investigación se logró superar dicho inconveniente al elegirse el lugar para la investigación dentro del Centro de Atención al Talento (parte del Grupo Alianza

Mexicana por la Sobredotación), ya que con su posición de la institución más grande de América Latina de sobredotados, permitió el concentrar a una población que en condiciones normales sería difícil de encontrar y de estudiar.

En el presente proyecto se eligió trabajar con 10 niños sobredotados de una muestra original de 50 alumnos; en caso de haberlos buscado por fuera de la institución, hubiera sido necesario evaluar a una población de 100,000 niños en la Ciudad de México, para tan solo reunir la muestra deseada (los 50 niños sobredotados).

Debido a que tanto los docentes como los alumnos se encuentran la mayor parte del día dentro de la institución, es ahí donde se pudo llevar a cabo de una forma eficiente la observación de campo durante varias horas. Ya que muchos de los alumnos y de los mismos docentes prefieren realizar sus actividades sociales en compañía de otros sobredotados; lo cual dio una oportunidad para analizar no solo el área académica sino la relación docente-alumno en su ámbito social (en la cual el liderazgo educativo también influye).

Este centro es único en México, pero en otros países como son Alemania, Estados Unidos, Rusia y China, ya existen instituciones similares donde se busca brindarles una atención a los alumnos sobredotados, haciendo que docentes "rompan con el estereotipo pasivo del maestro" y asuman un rol de liderazgo en la enseñanza de sus alumnos. Por lo que el intento de innovar en la educación para poder darles una educación a los niños sobredotados, se está presentando en varias partes del mundo, solamente que aún se encuentra en sus etapas iniciales (Toribio, 2010). En un futuro

sería posible que existan más de estas instituciones donde se les permita a los profesores volverse líderes en la educación, no solo en escuelas de sobredotados, sino en los centros escolares promedio.

3.3.3 Entorno económico y normativo. La institución estudiada se encuentra afiliada a la Federación Mexicana de Sobredotación Intelectual, y es del sector privado.

Al tratarse de un centro de Inteligencia Superior, la literatura científica que se tiene disponible es limitada, por lo que la institución busca constantemente el desarrollar investigaciones que ayuden a aumentar el conocimiento científico en el área. Además que al haber una escasez de programas educativos diseñados para los alumnos que atiende la institución, recae una gran responsabilidad en los docentes quienes tienen que aplicar el programa de enriquecimiento académico y requieren estar en constante innovación de sus técnicas de enseñanza para evitar perder el control de su grupo.

Una de las políticas consiste en que todos los docentes y directivos de la institución deben ser sobredotados, con el fin de poder responder de forma eficiente a las exigencias del clima laboral y de los niños sobredotados que por sus características requieren de una atención constante.

Debido a que uno de los valores de la institución es la innovación, se han estado implantado modelos de investigación y una campaña en los medios de comunicación

para concientizar a la población sobre el rechazo escolar y social que viven los niños sobredotados.

Esta postura más abierta hacia los cambios educativos y a permitirles a los docentes el realizar modificaciones e innovaciones al programa de Enriquecimiento Académico, puede ser una causa por la cual se conviertan en docentes líderes que influyen de forma positiva en la institución, en sus alumnos y en los docentes que se encuentran en capacitación.

Tanto los alumnos, como docentes y directivos de la institución tienen sobrecapacidad intelectual, secundariamente a la política organizacional de que un niño con inteligencia superior debe ser atendido por un docente con capacidades equivalentes. Esto se encuentra en el Reglamento General del Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación 2012, y también como una medida normativa que dicta la Federación Mexicana de Sobredotación Intelectual, para reconocer a un centro de sobredotados como una institución confiable.

Los docentes titulares debido a que son los responsables de aplicar el programa de enriquecimiento académico, son quienes requieren el mantenerse en constante innovación y asumir un rol activo en la educación de sus alumnos. Debido a que el éxito de la educación de su grupo depende de la eficiencia que demuestren en la capacidad para adaptarse a los cambios y en poder modificar los programas educativos en relación a las necesidades de sus alumnos.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

En este proyecto de investigación se utilizaron dos técnicas del paradigma cualitativo, que son la observación de campo, y la entrevista, con sus respectivos instrumentos, que son la guía de entrevista y la rejilla de observación (Anexo 1 y 2). Los cuales fueron indispensables para describir la información deseada.

La observación de campo es una estrategia de la metodología cualitativa que sirve para que el investigador entre en el ambiente de su objeto de estudio y por lo tanto pueda ir analizando y concluyendo en base a datos reales que no hayan sido alterados (Cruz, 2009). Se le considera como una técnica de corte cualitativo, porque el investigador entra en contacto con su población de estudio y al participar cercanamente en las actividades de ésta entonces se le posibilita la comprensión de sus actividades y comportamientos. El investigador no observa a su objeto de estudio de una forma externa, porque al momento de "fundirse" en el entorno social, es capaz de analizar las conductas de la población social de una forma más natural.

En este proyecto, se usaron rejillas de observación con los puntos más importantes por analizar durante el tiempo de la investigación (las cuales se encuentran en el anexo 1). Ésta al fungir como guía en los aspectos más importantes por rescatar, permitió obtener la mayor cantidad de datos en un tiempo limitado. Los factores que se

remarcan en las rejillas de observación, se diseñaron en base a los objetivos del proyecto.

Con el uso de esta técnica se recopiló información acerca de las clases de los docentes líderes con sus alumnos sobredotados por un tiempo de 1 mes, donde se buscaron describir las actitudes de estos docentes, de su cercanía emocional con sus alumnos, la forma en que aplican el programa de enriquecimiento, su comportamiento con los alumnos y el tipo de funciones que desempeñan dentro de la institución.

Dentro de esta observación de campo se procuró describir las políticas institucionales que promueven o inhiben el liderazgo dentro de estos centros de educación especial.

Por último, un tema que también fue objeto de la investigación, y que la observación de campo pudo ayudar a resolver consistió en el análisis de los beneficios que los líderes educativos le generan a las instituciones educativas, a los alumnos y a otros docentes.

La entrevista sirve para recabar datos a partir de la comunicación entre dos o más personas, opiniones o experiencias acerca de una cierta persona. En el caso de la investigación, ésta se le aplicó a docentes, a algunos alumnos, y a un directivo de la institución de sobredotados analizada. En estas entrevistas se buscó recabar la información sobre la cultura organizacional en relación al liderazgo educativo, y al papel

que desempeñan los docentes líderes tanto con sus alumnos como en la misma institución (Cruz, 2009).

Todas las preguntas fueron abiertas, en el caso de la entrevista para docentes titulares fueron un total de 23 preguntas, para el docente auxiliar 21, para los alumnos 9, y para el directivo 19. Las primeras 4 preguntas fueron diseñadas para indagar en los datos personales acerca de años de estudio, profesión, entre otros. Además, en la misma entrevista se le preguntó a los líderes acerca de sus métodos de enseñanza y de las estrategias que han implementado para solventar las múltiples necesidades de los niños sobredotados.

Para enfocar las entrevistas hacia los temas de interés del proyecto se diseñaron unas guías (las cuales se encuentran en el anexo 2), estas según Stake (2010), son indispensables para "mantenerse en el cauce" de los objetivos del proyecto, pero solamente se usan como auxiliares al intentarse evitar que los entrevistados solamente respondan afirmativamente o negativamente sin proporcionar datos de relevancia.

Se llegó a considerar el uso de los cuestionarios que consisten en una serie de preguntas elaboradas con el fin de obtener información específica acerca de los sujetos evaluados (Cruz, 2009). Sin embargo debido al enfoque holístico del proyecto se descartaron los cuestionarios al tener estos una aplicación limitada en el paradigma cualitativo, ya que estos podrían haber producido sesgos en las respuestas.

3.5 Prueba Piloto

Se aplicaron los instrumentos de investigación en modalidad de prueba piloto con el fin de probar cada pregunta de la entrevista y eliminar las que por su naturaleza hayan sido tendenciosas, repetitivas o simplemente no aportaran información relevante para el estudio. Esta prueba piloto se realizó en 2 docentes y 2 alumnos elegidos al azar en la institución.

En las guías de entrevista se encontró que hubo preguntas poco claras en su formulación o repetitivas, por lo que se realizaron algunos cambios. Se movió la pregunta 8 de la guía de entrevista para el docente titular por predisponer al entrevistado, su contenido se englobó en la pregunta 9 (misma que se modificó para no sugerir la respuesta) y otra parte se envió al final de la guía con el fin de cerrar la entrevista con ella.

La pregunta 11 se modificó en su redacción por producir confusiones en su respuesta. La pregunta 23 era una repetición de la 6, por lo que fue suprimida (Ver Anexo 2).

En la del docente auxiliar se eliminaron o modificaron las mismas preguntas que en la guía de entrevista para docente titular, además que se suprimió la pregunta 7 por ser una repetición de la 6.

En la guía de entrevista para el directivo se modificó la pregunta 11 y 16 para hacer más comprensible su contenido. Mientras que se suprimió la 19 al ser una repetición de la 6.

Esta prueba piloto fue de especial importancia para verificar que los instrumentos de investigación tuvieran la veracidad que se buscaba, en cuestión de permitir recolectar la información deseada, además de ser comprensibles y fáciles de responder por los sujetos estudiados.

3.6 Procedimiento en la aplicación de instrumentos

En el presente proyecto de investigación se destinó un periodo de dos meses para la aplicación de los instrumentos y la recolección y registro de los datos.

El estudio que se realizó de acuerdo al paradigma cualitativo, se utilizaron la entrevista y la observación campo. La primera fase del proyecto en cuanto a los instrumentos consistió en el diseño de los mismos en base a la información que se deseaba buscar. Era de interés, describir el papel del líder docente en la educación de niños sobredotados, los factores institucionales que inhiben o fomentan el liderazgo, el impacto que se tiene sobre la institución, los alumnos y otros profesores cuando se cuenta con un líder educativo.

La aplicación de los instrumentos fue realizada dentro de la institución de sobredotados estudiada, donde se utilizaron la observación de campo, y las entrevistas. Las entrevistas le fueron aplicadas a 5 docentes titulares, 5 docentes auxiliares, a un directivo de la institución, y a 10 alumnos sobredotados elegidos al azar entre los 50 que conforman la población que se encuentra a cargo de estos docentes.

La observación de campo se realizó con estos mismos docentes y con sus respectivos grupos de alumnos sobredotados.

El primer instrumento aplicado fue la entrevista, con el fin de recabar la mayor parte de los datos posibles por medio de la comunicación directa antes de comenzar la observación de campo. Se entrevistó primero a los 5 docentes titulares de forma individual, uno después de otro en el lapso de un día; durante el tiempo que ellos respondieron a las entrevistas, los docentes auxiliares se quedaron a cargo de los grupos de alumnos correspondientes. Se requirió de aproximadamente de 5 a 7 minutos por entrevista. Posteriormente se entrevistó a los docentes auxiliares, permitiendo que los docentes titulares regresaran a sus salones.

Se decidió que para realizar las entrevistas de los 10 alumnos sobredotados, estas se realizaran durante uno de los recesos con el fin de evitar interferir con sus actividades académicas. Las entrevistas con los alumnos fueron individuales, y duraron aproximadamente 3 minutos cada niño en contestar todas las preguntas formuladas.

La última entrevista realizada fue con el directivo de la institución, dentro de su oficina para garantizar privacidad.

En todas las entrevistas se utilizó la guía de preguntas previamente diseñada, con el fin de abarcar toda la información necesaria en una sola sesión y evitar el tener que interrogar nuevamente a alguno de los participantes del estudio. Con lo que el proceso de aplicación de entrevistas fue eficiente y tuvo una duración de tan solo 3 días.

Para la observación de campo se usó la rejilla con los factores y situaciones relevantes que eran indispensables por describir y analizar.

Se observó el comportamiento y la dinámica docente en los salones de clases durante 3 semanas, turnándose en cada día para observar un salón diferente. Al ser 5 grupos ubicados en salones diferentes, se dedicó un día de la semana a observar un grupo en específico, para posteriormente en el siguiente día proceder a observar otro grupo. Por lo que al terminar la semana, ya se había tenido la oportunidad de observar detenidamente los 5 grupos.

La primera rejilla de observación incluía tanto la observación del docente en el salón de clases como de la interacción profesor-alumno, docente titular-docente auxiliar y entre compañeros de trabajo. Por lo que para la extracción de toda la información requerida se necesitaron dos semanas para completar las observaciones dictaminadas por esta primera rejilla.

La observación de los factores institucionales, mencionados en la segunda rejilla, requirió de una semana, al ser sucesos más sencillos de analizar.

3.7 Procedimiento de análisis de datos

Una vez aplicados los instrumentos se realizó el análisis, categorización y obtención de conclusiones a partir de la información recabada. El primer paso en el análisis de datos consistió en la captura e interpretación.

Se analizó el contenido de cada una de las respuestas obtenidas durante la aplicación de las entrevistas, debido a que las preguntas fueron diseñadas con el fin de indagar en el punto de vista individual sobre ciertos aspectos del liderazgo docente, que permitieran cubrir los objetivos del presente proyecto, se categorizaron las respuestas dependiendo del tema que trataran (por ejemplo, si era una respuesta acerca de los beneficios que un líder le ha traído a la institución, entonces se catalogó como respuesta del rubro de: Impacto del Líder). De esta forma se pudo organizar la gran cantidad de información que proporcionaron las respuestas de los entrevistados, para poder realizar un posterior análisis con mayor facilidad.

Esta información se capturó en una tabla utilizando el principio de obtener el punto de vista de cada individuo a partir de las respuestas que formuló durante la entrevista (Ver Tabla 1). De esta forma se resumieron las ideas principales de cada

persona a quien se le aplicó una entrevista (alumno, docente titular, docente auxiliar o directivo del centro educativo) acerca de cada una de las preguntas de investigación (el papel del docente líder, sus funciones y roles, la cultura organizacional que fomenta el liderazgo, y el impacto del líder a nivel institucional), para poderlas analizar y clasificar. Con el fin de mantener la claridad en el proyecto, a esta tabla se le denominó "Resumen de Opinión Individual".

Tabla 1

Modelo de la tabla de resumen de opinión individual, desarrollada a partir de las respuestas obtenidas durante la entrevista

| Resumen de punto de vista | Papel del docente como líder | Funciones y roles del docente líder | Factores de la cultura organizacional que promueven o inhiben el liderazgo | Impacto del Líder en alumnos, centro educativo y otros docentes |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|
| Profesor Titular 1 | | | | |
| Profesor Titular 2 | | | | |
| Profesor Titular 3 | | | | |
| Profesor Titular 4 | | | | |
| Profesor Titular 5 | | | | |

Adicionalmente en un esquema se colocaron los hallazgos derivados de la observación de campo, en base a la rejilla se organizaron cada aspecto analizado.

Posteriormente se realizó una síntesis de la postura de cada uno de los grupos entrevistados (docentes, alumnos y directivo) con respecto a las cuatro preguntas de investigación; esto se plasmó en otra tabla que para fines de claridad en el estudio se le denominó "Resumen de Opinión por Grupo".

En esta tabla se añadió un apartado donde se plasmaron las observaciones del investigador de lo encontrado durante el estudio que pudo ayudar a resolver alguna de las cuatro preguntas de investigación. Lo que permitió que la información proporcionada por cada uno de los entrevistados fuera cotejada con las observaciones de campo realizadas.

En total se realizaron 4 tablas de resumen de opiniones por grupo, una fue la del papel del docente como líder en la enseñanza de niños sobredotados, la segunda sobre las funciones y roles del profesor con liderazgo, la tercera sobre los factores ambientales que propician el liderazgo docente, y la última fue sobre el impacto del líder en la institución, alumnos y compañeros de trabajo.

Tabla 2.

Modelo de la tabla de resumen de opinión por grupo

| Impacto del líder en la institución | |
|-------------------------------------|----------------------|
| Origen de la información | Resumen de opiniones |
| Docente titular | |

| | |
|---|--|
| Docente auxiliar | |
| Directivo | |
| Alumnos sobredotados | |
| Observaciones de campo del investigador | |

Se aseguró la confiabilidad y validez de estos resultados obtenidos con el método de la triangulación, el cual consiste en observar un mismo suceso desde diferentes perspectivas individuales, incluyendo la del investigador con sus datos de observación. En este estudio cada una de las preguntas de investigación fue respondida desde 5 perspectivas diferentes (la del docente titular, docente auxiliar, directivo, alumnos sobredotados, y el mismo investigador), con lo que se asegura el contar con un panorama más amplio acerca de los objetivos del estudio. Ya que posibilita realizar un análisis de convergencias, divergencias y contradicciones entre los diferentes datos.

También se realizó un contraste con la literatura para confrontar lo encontrado en los datos con lo que dicen los autores al respecto y buscar concordancia entre los datos.

De forma adicional, los instrumentos utilizados, en especial las entrevistas, fueron evaluados con las pruebas piloto donde se buscó eliminar las preguntas donde se sugiriera la respuesta, fueran repetitivas o fueran demasiado generales para aportar información relevante para el estudio.

Las conclusiones obtenidas contaron con el apoyo del método de la triangulación, ya que en cada una de las preguntas de investigación se contó con 5 diferentes perspectivas que permiten cerciorarse que los resultados encontrados son reales y si describen el fenómeno social que se buscaba (el liderazgo docente en la educación de niños sobredotados). Además se realizó un contraste entre los datos encontrados en la investigación y la información que otros investigadores han estudiado y analizado. Finalmente, se contrastaron los hallazgos de las entrevistas y de la observación de campo con las suposiciones que se tenían al iniciar la investigación.

De esta forma se realizaron las conclusiones del presente estudio, y en base a las deficiencias detectadas, o en nuevas interrogantes surgidas a partir del análisis de los datos, se creó una lista de posible nuevas líneas de investigación en esta área.

3.8 Aspectos éticos

Se cumplió con el requerimiento de ética en la investigación de mantener la confidencialidad de los participantes del estudio.

El proyecto recibió autorización por parte del Consejo Administrativo y del Director General de la institución, para realizarse dentro de las instalaciones del centro

educativo y también para efectuar las observaciones de campo y las entrevistas (Ver Anexo 3).

Como parte de las normativas institucionales, todos los padres de familia firmaron una cláusula al iniciar el ciclo escolar donde autorizan que se apliquen proyectos de investigación psicopedagógicos no invasivos en sus hijos. Esto constituye como tal una carta de consentimiento incluida dentro del reglamento de la institución. Esta autorización la utiliza el centro para sus proyectos de investigación con sus alumnos. Con el fin de dejar constancia de la existencia de estas cartas de consentimiento, se recurrió a la Supervisora del Departamento de Pedagogía y Asuntos Escolares, quien expidió una constancia en la cual reconoce la existencia de estos consentimientos informados (ver Anexo 3).

En el caso de los docentes, todos al comenzar sus labores profesionales dentro de la institución firmaron un contrato donde se comprometen a colaborar en los proyectos de investigación psicopedagógicos que se realicen en el centro, con el fin de ayudar a incrementar el nivel de conocimiento científico en el área de la sobrecapacidad intelectual. En estos contratos dan su consentimiento para participar en los proyectos no invasivos que se realicen dentro de la institución. Se obtuvo una carta de la Directora de la División Administrativa y Recursos Humanos, donde se deja constancia que en los contratos del personal docente se encuentra este consentimiento.

Como una forma de comprobar el estudio realizado, se anexaron cuatro fotos tomadas en la institución; una es sobre las instalaciones físicas (la entrada principal al centro), y la segunda es de un grupo de sobredotados tomando una clase del programa de enriquecimiento académico (ver Anexo 4). Mientras que la tercera y cuarta son del investigador aplicando las entrevistas tanto a un alumno de la institución, como a un docente.

3.9 Fases del proyecto cualitativo

En el presente proyecto de investigación, existieron 4 partes fundamentales que fueron el diseño, la aplicación de instrumentos, recolección de datos, y la elaboración del informe de investigación.

El diseño del proyecto comenzó en Agosto del 2012 y tuvo una duración de 3 meses, durante ese periodo se contemplaron todos los aspectos de la justificación del proyecto, antecedentes teóricos, planificación de la investigación, entre otros. Además se diseñaron los instrumentos de investigación en base a la información necesaria para cumplir cada uno de los objetivos del proyecto.

El estudio que se llevó a cabo fue diseñado para ser utilizado con el paradigma cualitativo. Se seleccionó una población de 10 niños sobredotados provenientes de una institución de Inteligencia Superior de un total de 50 que reunían las características deseadas, junto con sus 5 docentes titulares (con una experiencia de varios años en el

manejo de niños con sobrecapacidad), y otros 5 docentes que acaban de ingresar a la institución.

La aplicación de los instrumentos fue realizada dentro de la institución de sobredotados estudiada, donde se utilizaron la observación de campo, y las entrevistas. Las entrevistas les fueron aplicadas a docentes, y a un directivo de la institución. Mientras que la observación de campo se realizó con los mismos docentes y con 10 alumnos sobredotados de los 50 que se encontraron a su cargo. El tiempo estimado para la aplicación de estos instrumentos fue de 1 mes.

Una vez aplicados los instrumentos cualitativos, se recolectaron los datos obtenidos y se analizaron. Se realizó una transcripción de cada una de las entrevistas realizadas, y se hizo lo mismo con las observaciones de campo. Las respuestas de las personas entrevistadas se organizaron en tablas, dependiendo del grupo al que pertenecían (docentes, alumnos, directivo), y la temática de la que trataban (impacto del líder, factores institucionales que promueven el liderazgo, entre otros); y esta información se contrastó con una tabla donde se vertieron los hallazgos encontrados durante la observación de campo por parte del investigador. Durante este proceso se obtuvieron las conclusiones generales de cada una de las preguntas organizadas en categorías y objetivos de la investigación.

Finalmente esto se plasmó en un informe de investigación, donde se dejó constancia del análisis de los datos recuperados.

En resumen, se puede observar que el presente proyecto de investigación debido a sus objetivos y enfoque requirieron de la aplicación del enfoque cualitativo en su modalidad de estudio de casos.

En conclusión, se utilizó la metodología cualitativa con dos técnicas de este paradigma que son la observación de campo y la entrevista. Para ello se usaron las herramientas de cada una de estas técnicas que fueron, la guía de entrevista y la rejilla de observación. Estos fueron sometidos a la prueba piloto donde se suscitaron cambios en el formato y número de preguntas para adaptarse al lugar donde se aplicaron. Se describió el tipo de población estudiada, los participantes, el marco contextual y los métodos que se utilizaron para recopilar y analizar la información obtenida. A la vez que se consiguieron las autorizaciones y las cartas de consentimiento correspondientes para otorgarle al proyecto una validez en cuanto al cumplimiento de los estándares éticos.

Capítulo 4: Análisis y Discusión de Resultados

El proyecto de investigación buscó resolver la interrogante ¿Cuál es el papel del docente como líder en la enseñanza de niños sobredotados aplicando un programa de enriquecimiento? Para ello se utilizó la metodología cualitativa en su modalidad de estudio de casos, por lo que en este capítulo se abordan los resultados de las herramientas utilizadas, como son la observación de campo y las entrevistas. Se revisan los resultados de forma ordenadas en categorías (papel del docente líder en la educación de niños sobredotados, roles y funciones del docente líder) , todos los resultados que se obtuvieron de los extractos de las transcripciones de las entrevistas. Cada grupo estudiado (docentes titulares, docentes auxiliares, alumnos y directivo) respondieron a todas las preguntas de las entrevistas, y estos hallazgos se complementaron con las observaciones de campos realizadas por el investigador durante las clases y los horarios de receso.

Posteriormente se analizó el significado de los hallazgos, haciendo uso de un contraste contra los datos de las rejillas de observación, y los hallazgos empíricos. Se logró describir el papel del docente líder en la enseñanza de los niños sobredotados, roles desempeñados en el centro, una lista de factores ambientales y sociales capaces fomentar o inhibir el liderazgo docente, y ejemplos del grado del impacto del líder en la institución educativa. Finalmente se realizó un estudio de confiabilidad y validez de los resultados obtenidos por medio de distintos métodos entre los que se encuentran la triangulación, el Member Checking y el Peer Checking, encontrando que todos los datos

obtenidos son válidos al tener fiabilidad, transferibilidad y credibilidad, características indispensables para todos los estudios científicos del ámbito de la investigación cualitativa.

4.1 Presentación y organización de resultados obtenidos

El presente estudio hizo uso de dos herramientas para la recolección de datos, que fueron la entrevista y la observación de campo.

Se aplicaron entrevistas a 21 personas, las cuales consistieron en 5 docentes titulares, 5 docentes auxiliares, 10 alumnos y un directivo. Cada uno de ellos tuvo una guía de preguntas distinta, aunque es de señalar que todas fueron de modalidad abierta. Las entrevistas fueron aplicadas en Enero del 2013, y las respuestas formuladas a las preguntas se transcribieron y se organizaron dependiendo de su contenido y el tema al que estuvieran haciendo referencia (ver Anexo 5). Con el fin de evitar confusiones, se realizó una organización de las respuestas de los evaluados dependiendo del tema del cual tratasen (por ejemplo, si era una respuesta acerca de los beneficios que un líder le ha traído a la institución, entonces se catalogó como respuesta del rubro de: Impacto del Líder). Por lo que se diseñaron tablas para ordenar a cada una de las respuestas, de acuerdo al tipo de pregunta del proyecto de investigación al que hacían referencia. Estas categorías fueron:

- Papel del docente como líder en la enseñanza de sobredotados

- Actividades del líder en el centro de sobredotados
- Cultura organizacional que fomenta el liderazgo
- Impacto del líder

Las rejillas de observación fueron utilizadas por el investigador para analizar 6 distintos ambientes en la institución, de los cuales 5 consistieron en la observación de las clases impartidas por los docentes titulares (los que respondieron las entrevistas), donde se evaluaron distintos puntos necesarios para resolver las preguntas de investigación. La sexta rejilla fue utilizada para evaluar los factores a nivel institucional que promueven o inhiben el liderazgo, y el ambiente de trabajo de este centro educativo. Las observaciones encontradas se registraron en estas rejillas (ver Anexo 5).

Con el fin de conservar la confidencialidad de los participantes en el estudio, se usaron siglas para nombrar a cada uno de los profesores, alumnos y directivos (ver tabla 3).

Tabla 3.

Demografía y organización de las siglas utilizadas

| Tipo de población | Siglas correspondientes |
|--------------------------|--|
| Docente titular | A.A.M. J.E. C.B. B.D. R.G. |
| Docente auxiliar | M.E. C.E. M.P. |

| | |
|----------------------|--|
| | S.V. Ji.El. |
| Directivo | Z.A. |
| Alumnos sobredotados | M.B. L.S. L.E. J.M. J.F. E.C. D.A. C.R. A.E. E.D. |

4.1.1 Resultados y categorización de entrevistas. Los resultados de las entrevistas se organizaron en cuatro categorías, mencionadas previamente, sin embargo debido a que se trataron de cuatro tipos de entrevista diferentes (para alumnos, docentes titulares, docentes auxiliares y directivo) se hicieron subcategorías con las respuestas de cada uno de los grupos. El número de preguntas de las entrevistas variaron dependiendo del grupo al que se le aplicó, por ello para obtener la información necesaria para contestar cada una de las cuatro preguntas de investigación se realizaron tablas donde se resumió la opinión individual, desarrollada a partir de las respuestas que dio cada individuo durante la entrevista.

4.1.1.1 Respuestas en la categoría del papel del docente como líder en la enseñanza de sobredotados. En esta categoría, los cuatro grupos entrevistados respondieron a las preguntas (5, 6 y 7) concernientes a este tema.

Los 10 alumnos mencionaron que su docente líder es diferente a los demás profesores y ven su papel principalmente como de alguien que además de enseñarles, los escucha y atiende sus problemas, además de ser capaz de organizarlos.

Extracto de entrevista a CR: "Es la persona que controla un grupo, es diferente porque te entiende y ayuda"

Extracto de entrevista a JF: "Es alguien que te guía y hace estrategias"

Extracto de entrevista a LE: "Es una persona que puede guiar a un grupo de personas a un fin y puede mantener el orden"

Los docentes titulares consideraron que un docente líder es aquel que dirige a un grupo de personas y pone un ejemplo a seguir, además de buscar ser eficaz y eficiente para obtener un beneficio para sus seguidores. Sin embargo pocos llegaron a considerarse a si mismos como líderes al enunciar que aún les faltan cosas por aprender. Con respecto a la educación de los niños sobredotados, consideraron que el programa de enriquecimiento es innovador porque permite avanzar de acuerdo a las necesidades de los alumnos, y no se detiene por el uso de protocolos.

Extracto de entrevista a BD "...guía que busca obtener mayores beneficios para todos siendo eficaz y eficiente... son responsable de diversas actividades académicas y psicológicas", "(el enriquecimiento académico)...es innovador porque no se detiene ante protocolos".

Extracto de entrevista a J.E. "...hay otras personas que tratan de imitarlo y lo siguen... además de dar enseñanza, orientan y dan consejos".

Extracto de entrevista a A.A.M. "...creen y actúan en forma diferente en su área, siempre dispuestos a mejorar".

Extracto de entrevista a C.B. "Una persona que tiene la capacidad para conducir a un grupo hacia la consecución de metas compartidas".

Los docente auxiliares expresaron su opinión y su concepto acerca del papel del docente líder. En general coincidieron acerca del hecho que es una persona con capacidad para guiar a otros, tomar el control de las situaciones difíciles, y proponer nuevas ideas y estrategias para mantener la motivación de su grupo de sobredotados.

Extracto de entrevista a M.P. "...persona con capacidad de dirigir a un grupo... tienen ideas nuevas para continuar con la motivación de los niños".

Extracto de entrevista a J.E. "...influye en los demás... más que hacer todo ellos mismos, ayudan a los demás a hacer las cosas".

El directivo Z.A. manifestó que "el líder es una persona innovadora... propone algo diferente... su conducta sirve como referente para que otros lo imiten"; consideró su papel principal como "ser un individuo capaz de guiar a un grupo hacia un fin determinado".

4.1.1.2 Respuestas en la categoría de actividades del líder en el centro de sobredotados. En relación a esta categoría, los cuatro grupos tuvieron distintas respuestas al ser entrevistados en relación al tema.

Los alumnos mencionaron en general que su docente líder realiza actividades que otros maestros de otras escuelas no hacían, como es ser capaz de escucharlos sin prejuizgarlos, tener una mayor comunicación alumno-maestro, fomentar la convivencia, estar al pendiente de sus necesidades, y guiarlos con el fin de que alcancen sus metas.

Extracto de entrevista a L.E.: "platica conmigo sobre lo que nos interesa y sobre mis metas".

Extracto de entrevista a E.C.: "...puedo hablar sobre cualquier tema sin que cambie la forma en que me trata, y no es autoritario".

Extracto de entrevista a J.M.: "...tiene una manera diferente de comunicarse con nosotros los alumnos".

Los docentes titulares al ser entrevistados describieron varias actividades que, como líderes, ellos realizan dentro del centro de sobredotados. Varios de los docentes titulares se consideraron a sí mismos como líderes, por formar parte de una institución única en el país y ser innovadores en el área de la educación de niños con sobrecapacidad intelectual. Mencionaron que además de ser profesores también tienen la responsabilidad de coordinar actividades académicas y psicológicas, innovar en los métodos de enseñanza. Adicionalmente a su responsabilidad de mantener la atención de su grupo, deben estar continuamente implementando mejores técnicas de aprendizaje para sus alumnos, y de ponerle el ejemplo a sus docentes auxiliares.

Extracto de entrevista a J.E. "explicar y enseñar... a todos los alumnos"

Extracto de entrevista a A.A.M. "(los docentes líderes)...instruyen, cuidan y ayudan en modificar comportamientos"

Extracto de entrevista a C.B. "Establecer una metodología de resolución de problemas, mantener la estabilidad psicológica (de su grupo), fomentar la competencia constructiva"

Los docentes auxiliares en general concordaron en el hecho que el trabajo *principal* del líder en la institución de sobredotados es escuchar a los demás, guiar y motivar al grupo e identificar errores y problemas para solucionarlos. Además de sentar precedentes para que los demás los sigan con respecto a la creatividad y la soluciones efectivas que plantean.

Extracto de entrevista a Ji.El. con respecto a las actividades del docente líder en el centro "Manejo de grupos, Motivación para sus pares, delegan tareas a los demás para que estas se hagan de manera adecuada".

Extracto de entrevista a S.M. "Escuchar a los demás, guiar al grupo, identificar errores y problemas"

Extracto de entrevista a M.R. "sientan precedentes con soluciones efectivas y creativas que ayudan al progreso colectivo e individual"

El directivo mencionó como actividades del líder educativo dentro de la institución "Coordinadores de Departamentos y profesores titulares de grupos... son quienes aplican el programa de Enriquecimiento Académico, y lo pueden llegar a modificar basados en la innovación"

4.1.1.3 Respuestas en la categoría de cultura organizacional que fomenta el liderazgo. En esta categoría el grupo de alumnos no tuvo suficiente información para contestar las preguntas concernientes al tema ya que mencionaron que no se han fijado en la cultura organizacional, o simplemente "yo ando trabajando en vez de andar chismoseando" (palabras del estudiante L.S).

Los otros tres grupos restantes, respondieron acerca de este tema. Los docentes titulares expresaron que entre los factores a nivel administrativo capaces de fomentar el liderazgo educativo se encuentran la organización, la comunicación y la existencia de procedimientos para poder proponer un cambio o modificación. Observaron como la principal barrera para el liderazgo educativo el hecho que pueden haber problemas administrativos, o los mismos docentes son apáticos frente al cambio: "la cultura del mexicano de la ley del menor esfuerzo intelectual" (palabras de A.A.M.).

Mencionaron que la institución de sobredotados donde laboran permite el liderazgo, bajo la condición de hacerlo de forma ordenada, y ninguno de ellos refirió el haber sido sancionado por ser innovador o modificar los programas educativos, sino por cuestiones de descuidos en otras áreas (como "dar información que no debía"). Además que durante las reuniones que realizan con directivos y entre maestros, tienen como prioridad el analizar e innovar sus métodos de enseñanza dependiendo de los resultados mensuales que obtengan

Extracto de entrevista de B.D. "Se escuchan propuestas, se analizan, se determina su viabilidad, se planea, se ejecuta, se puede supervisar y evaluar".

Extracto de entrevista a J.E. "A los profesores les permiten dar su tema libremente y le dejan ejercer su autoridad con el grupo".

Extracto de entrevista a C.B. "Al existir formatos de evaluación trimestral y planeaciones es posible usarlos de antemano".

Extracto de entrevista de A.A.M. con respecto a los temas de las reuniones que tienen "La atención de los niños, las experiencias de cada uno, el planteamiento de necesidades y proyectos nuevos".

Los docentes auxiliares expresaron que para poder generar docentes líderes se requiere de una mayor flexibilidad en el sistema educativo nacional y de generarse un mayor apego entre el docente y sus alumnos con el fin que el primero conozca las necesidades de su grupo. Observan como obstáculo para el liderazgo educativo el hecho que llegan a existir docentes apáticos o que mantienen la distancia con sus alumnos; uno de los docentes auxiliares (M.R.) menciona que en los sobredotados los métodos de enseñanza tradicionales no funcionan porque no se pueden aplicar y contrastan con la forma de ser cambiante de los alumnos sobredotados.

Concuerdan en el hecho que la institución donde laboran permite el liderazgo si este se realiza de acuerdo a las políticas del reglamento, además que premian e incentivan a los docentes que usan su inteligencia y motivación para realizar nuevas propuestas que sean viables.

Extracto de entrevista a Ji.El. "Existe cierta libertad en cuanto al manejo de los grupos, por lo que las formas y maneras de abordar a los niños pueden variar, mutar y evolucionar, tal como lo hace el mismo grupo".

Extracto de entrevista de M.R. con respecto a los factores de la institución de sobredotados que promueven el liderazgo "Se da pie a las propuestas de innovación, se

valora la proactividad, se permite experimentar con diversos métodos de aprendizaje y de enseñanza".

Extracto de entrevista a M.P. con respecto a los incentivos a los docentes líderes "...crecimiento y apoyo profesional".

El directivo al ser interrogado sobre el tema refirió "se les ve como factores favorables para el desarrollo de la institución" "existe una política de incentivos hacia los docentes líderes... se encuentra la del ascenso en la jerarquía institucional". En referencia a los factores que promueven el liderazgo docente en el clima organizacional, mencionó "una cultura organizacional y educativa abierta hacia los cambios, el hecho que no existan medidas correctivas contra aquellos que propongan ideas nuevas".

4.1.1.4 Respuestas en la categoría de impacto del líder. En las preguntas concernientes al tema los alumnos mencionaron que ellos únicamente percibieron que sus clases eran diferentes a las de su escuela anterior (ahora eran más divertidas y comprensibles), pero no supieron si era por sus profesores líderes o por las políticas institucionales.

Los docentes titulares refirieron que la institución de sobredotados se ha vuelto líder en América Latina en educación, pionera en diagnóstico y atención de la inteligencia superior. Ha existido un aumento en la capacidad de la organización para afrontar los retos, y los niños egresados se encuentran mejor preparados, aumentando la

imagen de la institución. Además de generar un incremento en la percepción en general que las herramientas como son los programas educativos innovadores (el enriquecimiento académico) son útiles, más allá que usarlos sea un simple requisito que consume tiempo de clase.

Extracto de entrevista de A.A.M. "Somos la institución líder en América Latina, tenemos resultados positivos reales".

Extracto de entrevista a R.G. con respecto a los beneficios del impacto del líder en la institución "el logro de objetivos... poder estabilizar emocionalmente a los niños".

Extracto de entrevista a J.E. "que hay mejores niños, más preparados, es una carta de presentación hacia el exterior".

Extracto de entrevista a B.D. "...permite estar preparados para afrontar los retos que se presenten".

Los docentes auxiliares mencionaron que este liderazgo docente ha traído algunos beneficios para la institución como son: el aumento de la competitividad, un mejor manejo de los grupos, incremento en la confianza de los niños hacia su docente, y la constante innovación en las estrategias de aprendizaje.

Extracto de entrevista a Ji.El. "...un mejor manejo de grupo, mayor confianza con los niños, evaluación y cambio en las estrategias".

Extracto de entrevista de C.E. "cada tutor se autorregula y propone propuestas innovadoras ante las dificultades...".

Extracto de entrevista de S.V. acerca del impacto del docente líder "...se estableció disciplina".

En la entrevista con el directivo acerca de este tema, se mencionaron varios beneficios obtenidos por el hecho de contar con docentes líderes dentro de la institución. "La institución se ha colocado como pionera en diagnóstico y atención de niños sobredotados, y además ha logrado obtener éxitos a nivel educativo como ha sido el tener entre nuestros egresados a algunos niños que entraron a la universidad a los 10, 12 y 14 años. Se ha podido aplicar el programa de Enriquecimiento Académico de forma satisfactoria".

4.1.2 Resultados y categorización de observaciones de campo. Al igual que las entrevistas, las observaciones de campo se organizaron en las cuatro categorías que respondían a: Papel del docente como líder en la enseñanza de sobredotados, Actividades del líder en el centro de sobredotados, Cultura organizacional que fomenta el liderazgo, e Impacto del líder.

Lo observado en relación al papel del docente como líder en la enseñanza de sobredotados, consistió en escuchar y arreglar los problemas suscitados con los alumnos, guiar al grupo hacia los objetivos del programa de Enriquecimiento Académico haciendo uso de técnicas educativas innovadoras como la tecnología (los monitores, los ordenadores portátiles), la unidad grupal como factor motivador y "dosificación" de material académico avanzado para incentivar la atención y disciplina de alumnos.

En las actividades del líder en el centro de sobredotados se observó que estas son:

- Ser titulares de grupo, encargados de la coordinación de la impartición del Programa de Enriquecimiento Académico
- Supervisar la estabilidad psicológica de los alumnos asignados
- Motivar a los estudiantes y guiarlos hacia la consecución de la metas escolares
- Innovar los programas educativos institucionales, y proponer cambios en beneficio de los alumnos
- Entrenar y capacitar al docente auxiliar para que en un futuro pueda ser líder y tome el control de un grupo

Con respecto a la cultura organizacional, esta fue estudiada y analizada por el investigador utilizando la rejilla de observación número 2 (anexo 5), relativa a los factores institucionales que promueven o inhiben el liderazgo docente.

Se observó el hecho que en la institución de sobredotados, el ser del ámbito de la educación especial, por disposición del reglamento organizacional, todos los procedimientos y métodos utilizados deben ser previamente autorizados por el Departamento de Pedagogía. Esto no limita el liderazgo docente, porque permite cambios y sugerencias, pero si evita que realicen cambios de imprevisto en el programa de enriquecimiento académico que le imparten a sus alumnos.

Si un docente realiza un cambio en el programa sin haber avisado, puede recibir una amonestación acerca de que debería haber notificado previamente. A pesar de este control, se le permite al docente líder el tener sus reglas sobre su grupo, y se respeta la disciplina que ha generado, a menos que vaya en detrimento de los valores institucionales.

Cuando los docentes líderes desean realizar un cambio mayor al programa de enriquecimiento, entonces lo mencionan durante las reuniones mensuales de docentes, donde se aceptan, rechazan o modifican las propuestas para innovar las estrategias de enseñanza y sus contenidos.

El trabajo de este líder es facilitado por el hecho de que cuenta con un docente auxiliar quien se encarga principalmente de mantener la disciplina y asistir a los niños en su aprendizaje, lo que le permite al líder el poder concentrarse más en la impartición de su programa y en servir como guía para el grupo, en lugar de estar "luchando por mantener el control de sus alumnos".

La institución le da incentivos a los docentes líderes, como son ascensos de puesto, reconocimientos, y el hecho de quedar a cargo de un grupo como docente titular (en ese nivel ya puede decidir sobre el programa educativo de enriquecimiento académico que le administra a sus alumnos, además de contar con un docente auxiliar quien será la persona que ahora él deberá capacitar como un futuro líder).

La jerarquía en la organización se encuentra claramente definida, los altos directivos tienen asignados a varios directores de departamento quienes a su vez tienen a su cargo a los docentes titulares (líderes), estos últimos coordinan a los docentes auxiliares. Los docentes titulares y los auxiliares son quienes tienen el mayor contacto con los alumnos al ser los responsables de un grupo de niños sobredotados.

La institución le brinda a los alumnos una gama de artículos electrónicos entre los que se encuentran pizarrones digitales en todos los salones, computadoras portátiles para cada uno de los niños, y software educativo innovador proveniente de Estados Unidos de América y de Europa. Lo anterior amplía la posibilidad del docente líder para impartir el programa de enriquecimiento académico de una forma más libre, dinámica y divertida.

Para evitar la pérdida de tiempo y la posible falta de coordinación de los grupos, la institución tiene dos unidades de vigilancia, una a nivel de informática y otra con videocámaras y micrófonos. La primera mantiene una supervisión directa, interviniendo e las computadoras portátiles y los equipos localizados dentro de la institución, con lo que puede controlarse lo que los alumnos realizan en sus ordenadores y así se puede evitar que pierdan el tiempo o ingresen a sitios no permitidos o de ámbito no académico (por ejemplo, redes sociales) durante sus horas de clase. La otra unidad revisa las cámaras y los micrófonos de los salones y patios, y su labor principal es detectar y detener los problemas generados entre alumnos o docentes antes que afecten la impartición de las clases de los profesores.

En la categoría del impacto del líder en la institución, los alumnos y otros docentes, se observó que donde se ejerce el efecto de imitación es con el docente auxiliar quien busca copiar las actividades del docente líder, con el fin de convertirse eventualmente en uno con el paso del tiempo.

El efecto sobre los alumnos es notorio, en especial por la empatía que se genera hacia ellos, ya que el docente titular además de usar estrategias educativas diferentes al promedio, utiliza la confianza generada con sus alumnos y el sentimiento de pertenencia para hacerlos estudiar aún cuando ellos no tengan en ocasiones el interés de hacerlo.

4.2 Análisis de Datos

Para analizar los datos se usaron tablas de resumen de opinión por cada grupo entrevistado y con las observaciones realizadas por el investigador. Esta información se contrastó contra la teoría y la información ya existente sobre el tema.

En la categoría del Papel del Docente como Líder en la Educación de niños sobredotados, se encontró tanto en las entrevistas como en la observación de campo (tabla 4), el hecho que los docentes titulares en su papel de líderes educativos son quienes permiten que el Programa de Enriquecimiento Académico sea aplicado a los alumnos sobredotados debido tanto a su capacidad de innovación como a la empatía que

generan con los niños, lo cual para la institución resulta esencial al momento de enseñarles a alumnos con una inteligencia superior a la media.

Tabla 4.

Resumen de opiniones y observaciones acerca del papel del docente como líder en la educación de niños sobredotados

| Origen de la información | Resumen de opiniones |
|---|--|
| Docente titular | Como coordinador y guía de los grupos de sobredotados, buscando la forma de innovar y aplicar el Programa de Enriquecimiento Académico en los alumnos con sobrecapacidad intelectual. Con el papel principal de ser un profesor motivador y que escucha a sus alumnos, además de ser responsable de su avance académico y estabilidad emocional. |
| Docente auxiliar | Como jefes de áreas y encargados de la solución de problemas con los alumnos y de cumplir con las necesidades del programa educativo innovador. Servir como ejemplo para los demás docentes a seguir, en especial de los auxiliares. |
| Directivo | Ser quienes suplan las necesidades educativas de los niños sobredotados basados en el Programa de Enriquecimiento Académico, utilizando técnicas de enseñanza innovadoras, además de generar las nuevas ideas necesarias para adaptar los programas educativos a las necesidades de cada grupo de alumnos. |
| Alumnos sobredotados | Enseñarles temas avanzados a los alumnos, hacer divertidas las clases, y escuchar sus problemas sin juzgarlos. |
| Observaciones de campo del investigador | Supervisar y enseñarlas de forma innovadora y efectiva a los alumnos sobredotados. Fungir como los “semilleros” de ideas nuevas además de generar modificaciones al programa de Enriquecimiento Académico. |

Estos hallazgos refuerzan la afirmación de Hargreaves y Fink (2006) quienes mencionaron que el docente dentro de esta área de la inteligencia superior ha tenido un

papel pasivo en la educación de los alumnos con necesidades educativas especiales, y por lo tanto para poder ser efectivo requería un cambio de mentalidad, ser diferente al promedio de profesores, y echar a andar su capacidades para dar un paso más hacia adelante en la educación.

Como había sido mencionado en el capítulo 1, el hecho que un docente imparta un programa de enriquecimiento académico constituye una acción que rompe con el rol común que se tiene durante la impartición del modelo educativo tradicional, ya que significa el realizar estrategias educativas y trabajar pedagógicamente de un modo totalmente distinto al que los docentes están acostumbrados (Almaraz, 2010). En el presente proyecto se observa que los docentes al aplicar este programa con los niños sobredotados, utilizan herramientas educativas innovadoras (programas de informática, uso de ordenadores portátiles, proyección de videos destinados para grados universitarios) y asumen un papel de líderes.

El maestro de niños sobredotados por lo tanto se le puede considerar como un líder porque se rebela al rol pasivo de la docencia y a los programas educativos nacionales que en la mayoría de las ocasiones no admiten la diversidad (Leiva Olivencia, 2011).

En la categoría de los Roles y Funciones del Docente Líder en el centro de sobredotados, tanto en las entrevistas como en las observaciones de campo (Ver Tabla 5) se observó una constante en las actividades que un docente líder realiza en la institución. Como son el impartir y adecuar el Programa de Enriquecimiento Académico, proponer

las modificaciones a los métodos de enseñanza, capacitar a otros docentes, y ser una persona empática con sus alumnos que pueda motivarlos.

Tabla 5.

Resumen de opiniones y observaciones acerca de los Roles y funciones del docente líder en el centro de sobredotados

| Origen de la información | Resumen de opiniones |
|---|---|
| Docente titular | Este grupo se consideró a sí mismo como líder, y sus principales actividades descritas fueron velar por la correcta aplicación de los programas educativos haciendo uso de técnicas de enseñanza innovadoras, mantener la estabilidad emocional de los alumnos y proponer nuevas ideas. Capacitar al docente auxiliar, y enseñarle a ser un futuro líder. |
| Docente auxiliar | Mantener la disciplina del grupo asignado, vigilar a los alumnos durante los recesos, e impartir clases. |
| Directivo | El docente líder aplica e innova el programa de Enriquecimiento Académico, tiene a su cargo un grupo de sobredotados con quienes establece empatía y sirve como un guía para hacerlos alcanzar las metas educativas, ajustando las exigencias a las necesidades del grupo. |
| Alumnos sobredotados | El docente a los alumnos les enseña, instruye, escucha sus problemas y los hace sentir comprendidos. |
| Observaciones de campo del investigador | La función principal es la de enseñar de forma innovadora a un grupo de sobredotados y motivarlos, rompiendo la barrera psicológica que normalmente existe entre el alumno y el maestro. Pero también tiene la obligación de ser un ejemplo para otros docentes, y de ser el que capacite al docente auxiliar para que en un futuro este último tome el control de un grupo como líder. |

Se puede observar, este hallazgo es exactamente lo mencionado por Márquez Cabellos y Martínez (2011), cuando menciona que el docente para poder enseñarle a los alumnos sobredotados con el Programa de Enriquecimiento Académico deberá hacer uso

de la innovación y de su potencial como líder, al tenerse que salir de la media de actividades realizadas por un docente promedio, ya que sus alumnos también son diferentes a lo observado comúnmente en las escuelas. El programa educativo es demandante, tanto para el alumno como para el docente, según Morales (2008) esto se debe principalmente a que el profesor asume un rol activo con sus alumnos y no tiene un “manual” el cual seguir al pie de la letra.

Con respecto a la categoría de la Cultura Organizacional que fomenta el liderazgo docente, se identificaron de acuerdo a las opiniones de los entrevistados y por las observaciones de campo realizadas (ver Tabla 6), varios factores a nivel institucional en el centro de sobredotados que promueven el liderazgo de los docentes.

Entre estos factores se encuentran la regulación administrativa de las innovaciones (se permite el liderazgo, pero bajo un ambiente controlado para no perder el control y la calidad académica), un programa de incentivos hacia los docentes innovadores y creativos, la existencia de un departamento de Pedagogía que considera las propuestas de los docentes para realizar mejoras, y la amplia autoridad conferida a los líderes dentro de sus grupos.

Tabla 6.

Resumen de opiniones y observaciones acerca de la Cultura Organizacional que fomenta el liderazgo

| Origen de la información | Resumen de opiniones |
|---|--|
| Docente titular | Se usa a los docentes líderes como elementos para aumentar la identidad del grupo. La institución no los sanciona fácilmente si son innovadores, además que existe un clima de competitividad que hace que los docentes tengan retos a vencer |
| Docente auxiliar | Que si existe un marco de apoyo hacia los líderes, una apertura ante las propuestas, la premiación hacia la motivación, la inteligencia y la iniciativa propia. Existe un marco de apoyo a nivel institucional hacia los líderes, se mantiene una apertura ante las propuestas, la premiación hacia la motivación, la inteligencia y la iniciativa propia. |
| Directivo | Existe un programa de incentivos hacia los líderes, además de conferirles mayor autoridad a la que un docente promedio tendría sobre un grupo, esto bajo la premisa de mantenerse dentro de las políticas institucionales y aplicar el Programa de Enriquecimiento Académico. Además que los cambios o innovaciones propuestas por los docentes si son escuchadas, y evaluadas, aunque bajo un control administrativo. |
| Alumnos sobredotados | Desconocen sobre este aspecto, aunque mencionan que sus docentes líderes si se encuentran motivados. |
| Observaciones de campo del investigador | Un departamento de Pedagogía supervisa las actividades de los docentes líderes, pero rara vez interfiere con sus funciones. Son los mismos docentes quienes le informan a la institución sobre los cambios que desean realizar, estas propuestas se evalúan y pueden ser aprobadas o rechazadas. |

Este hallazgo es muy relevante, porque muestra que los docentes líderes si pueden existir en las escuelas, lo que requieren es un ambiente institucional que favorezca su existencia. En las escuelas promedio, todas las estrategias de enseñanza y la misma capacitación del maestro está hechas con base en la media y no contempla la

posibilidad de tener alumnos con capacidades distintas (Almeida & Oliveira, 2010); esto se logra bajo un estricto control que hace que los docentes prefieran sacrificar su iniciativa para volverse pasivos seguidores de programas preestablecidos.

Estos factores organizacionales que fomentan el liderazgo en la institución estudiada podría explicar el fenómeno descrito por Cándido (2010) donde menciona la existencia de maestros que han escogido ejercer en plazas de educación de los centros de sobredotados donde debido al emergente programa de enriquecimiento, ven la posibilidad de desarrollarse como líderes y de encontrarse libres de expresar sus habilidades cognitivas en beneficio de un grupo de estudiantes con necesidades educativas especiales.

En relación a la categoría del Impacto del docente líder en la institución, se encontraron varios efectos positivos descritos tanto por los entrevistados como por las observaciones del investigador (ver Tabla 7). Entre estos se encontraron una mejora en la imagen de la institución, el éxito de los programas educativos demostrados en los resultados producidos por los alumnos egresados (como niños que entran a la universidad a pesar de su corta edad), y el establecimiento de la institución como líder a nivel Latinoamérica.

Tabla 7.

Resumen de opiniones y observaciones acerca del Impacto del docente líder en la institución

| Origen de la información | Resumen de opiniones |
|---|--|
| Docente titular | La institución se volvió líder en educación de niños sobredotados, hubo resultados positivos en la impartición de clases a los alumnos, la imagen de la institución ha aumentado, y los alumnos se encuentran motivados, además de existir docentes auxiliares con interés de volverse en futuros líderes. |
| Docente auxiliar | Ven una mejoría en la conducta, estabilidad emocional y nivel académico de los alumnos. Los ha motivado a buscar en un futuro ascender a titulares de grupo y actuar como líderes. |
| Directivo | Se ha logrado impartir el programa de Enriquecimiento Académico de forma satisfactoria. Además de ya han tenido egresados de la institución que ingresan a la universidad a muy tempranas edades (10, 12, y 14 años). |
| Alumnos sobredotados | Los alumnos se encuentran satisfechos, consideran que ese centro educativo es mejor a los que asistían antes debido a que sus profesores los escuchan y les enseñan de una manera más divertida pero también menos aburrida. |
| Observaciones de campo del investigador | El Programa de Enriquecimiento Académico a pesar de la exigencia tanto para los docentes como los alumnos ha tenido un éxito en su aplicación. Además se observa una dinámica alumno-docente con respeto pero también con una empatía establecida. Los alumnos se ven felices, y los docentes se encuentran motivados. |

Lo anterior muestra que el liderazgo docente no es un factor dañino para las instituciones o para la educación (como se podría llegar a considerar), como lo expresó Romero (2007), que en la sociedad existe “una cierta resistencia al cambio”, esta oposición a las modificaciones engloba al liderazgo docente. Si un centro educativo no ha considerado el uso del liderazgo docente como una herramienta para mejorar la

calidad de la enseñanza y especialmente del tipo de educación que sus alumnos reciben, es porque quizá no conozca el liderazgo docente, o no ha considerado los beneficios que esto le generaría tanto a la misma institución como a los docentes y alumnos.

4.3 Validación de Datos

Los datos obtenidos en la investigación se sometieron a un proceso de confiabilidad y validez, utilizando los métodos de Member Checking y la triangulación.

Para la validación de las conclusiones se usó el método de Member Checking en 5 de los entrevistados con el fin de verificar la validez de los datos obtenidos en cada una de las categorías de las entrevistas. Este proceso consistió en mostrarles a un estudiante, un docente auxiliar, un directivo y dos docentes titulares, la transcripción y el análisis realizado sobre sus respuestas a las preguntas de las entrevistas. Los cinco concordaron en el hecho que los análisis y conclusiones generadas a partir de las respuestas que efectuaron, correspondían a lo que originalmente querían decir (ver Tabla 8).

Al existir equivalencia entre las respuestas dadas durante la entrevista en cada categoría, con las respuestas que se obtuvieron durante el Member Checking se pudo asegurar la validez de los resultados y la de los análisis efectuados.

Tabla 8.

Member Checking por participante, y respuestas otorgadas

| Origen de la información | Frases o citas de la persona entrevistada | Member Checking (respuesta del entrevistado) |
|----------------------------|--|---|
| Docente titular #1 A.A.M. | 1.(Categoría correspondiente a Factores Institucionales) ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes? "La cultura del mexicano de la ley del menor esfuerzo intelectual" | 1. Si, eso fue lo que quise decir con respecto a lo que impide la existencia de los profesores líderes |
| | 2.(Categoría de Papel del Docente como Líder) ¿Usted se considera un líder? "Si, por que formo parte de una institución única en el país y somos pioneros en diagnóstico, atención, terapias y acompañamiento académico de sobredotados" | 2. Insisto en que si me considero un líder, aunque le agregaría una razón y es que estoy a cargo de supervisar que la planta de profesores se encuentre correctamente seleccionada y capacitada |
| Docente titular #2 J.E. | 1. (Categoría de Papel del Docente como Líder) ¿Para usted que es un líder? "Una persona que dirige a un grupo de personas a conseguir un propósito" | 1. Creo que mi definición es breve pero clara, porque aunque existen varias definiciones de líder, esa es con la que me quedaría |
| | 2. (Categoría de Impacto del Líder) ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? "Que haya mejores niños, más y mejor preparados, es una carta de presentación hacia el exterior" | 2. Quizá no me expliqué muy bien, lo que quise decir es que la institución ha aumentado de tamaño y de alumnos inscritos, y al estar mejor preparados dan una mejor imagen del centro |
| Docente auxiliar #5 Jí.El. | 1. (Categoría de Roles y Funciones del Docente Líder) ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución? "Manejo de grupos, motivación para sus padres, delegan tareas a los demás para que estas se hagan de manera adecuada" | 1. Esas son todas las funciones que yo conozco que hacen los profesores líderes |
| | 2. (Categoría de Factores Institucionales) ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? "Existe cierta libertad en cuanto al manejo de los grupos, por lo que las formas y maneras de abordar a los niños pueden variar, mutar y evolucionar, tal como lo hace el mismo grupo" | 2. Creo que me equivoqué al decir mutar, más bien sería mejorar para bien. En lo demás, si es lo que quería decir |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Directivo Z.A. | 1. (Categoría de Roles y Funciones del Docente Líder) ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución? "Son coordinadores de departamentos y profesores titulares de grupos de niños sobredotados. A pesar que tienen un docente auxiliar que los apoya, ellos son responsables de la estabilidad psicológica y el avance académico de sus grupos. Adicionalmente, son quienes aplican el programa de Enriquecimiento Académico, y lo pueden llegar a modificar basados en la innovación" | 1. La respuesta que di anteriormente enumera de forma resumida las funciones de los profesores líderes dentro de esta institución. Le podría complementar, pero ya entraría en detalles irrelevantes. |
| | 2. (Categoría de Factores Institucionales) ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes? "Una cultura organizacional y educativa abierta hacia los cambios. El hecho que no existan medidas correctivas contra aquellos que propongan ideas nuevas" | 2. Considero que son numerosos los factores organizacionales que promueven el liderazgo docente, pero esos dos que mencioné previamente en la entrevista si representan mi sentir porque son los más importantes para mi. |
| Alumno sobredotado #6 E.C. | 1. (Categoría de Papel del Docente como Líder) ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela? Puedo hablar sobre cualquier tema sin que cambie la forma en que me trata, y no es autoritario | 1. Pienso que mi profesor si es diferente y eso puede ser lo que lo hace un líder. Lo que dije antes si significa lo que yo quería |

Con respecto a la triangulación, se realizaron dos estrategias las cuales fueron la triangulación de las fuentes de datos y la metodológica.

La primera consistió en contrastar los hallazgos de las entrevistas y las categorías resultantes con los hallazgos de las rejillas de observación. Varias categorías mantuvieron una concordancia entre los datos corroborados en el análisis de las respuestas de los grupos entrevistados y de las rejillas de observación. Se hallaron varios datos totalmente nuevos (como el de las funciones del docente líder en el centro de

sobredotados, o la cultura organizacional que fomenta el liderazgo docente), en los cuales la rejilla de observación obtuvo mayor información que la proporcionada durante varias de las entrevistas. Para validar estas categorías se usaron principalmente la triangulación del investigador y la metodológica. El proceso de comparación de los resultados de las entrevistas consistió en encontrar convergencias, inconsistencias y divergencias (ver Tabla 9).

La segunda estrategia, que fue la triangulación metodológica consistió en comparar los resultados y el análisis efectuado en las entrevistas contra las rejillas de observación y los resultados de las pruebas piloto. De esta forma se aseguró que la interpretación dada a los resultados obtenidos, haya sido lo más confiable y válida posible.

Tabla 9.

Proceso de Triangulación por categoría

| Categoría analizada | Proceso de Triangulación |
|---|---|
| El Papel del Docente como Líder en la Educación de Niños Sobredotados | <p><u>Convergencias:</u> Guía y controla un grupo, hace estrategias, mantiene el orden, responsable del programa de Enriquecimiento (Ver Anexo 5, entrevistas a C.R., J.F., L.E.) Actúan en forma diferente (entrevistas a J.E. y Z.E.) Supervisa y enseña de forma innovadora y efectiva (observaciones del investigador, entrevistas a Z.E.)</p> <p><u>Inconsistencias:</u> Ejerce influencia en otras personas (entrevista a R.G.)</p> |
| Roles y Funciones del Docente Líder en el Centro de Sobredotados | <p><u>Convergencias:</u> Escuchar a los alumnos (entrevista a L.E., E.C.,</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>J.M.) Instruir y enseñar con métodos innovadores (entrevista a A.A.M., J.E., C.B., y observaciones del investigador) Modificar los programas educativos (entrevista a Z.A. y M.R.)</p> |
| | <p><u>Contradicciones:</u> Se trata de dar a entender pero no controla bien al grupo (entrevista a J.F, y L.E.)</p> |
| Cultura Organizacional que fomenta el Liderazgo Docente | <p><u>Convergencias:</u> Apertura hacia los cambios e innovaciones (entrevista a B.D. y J.E.) Incentivos hacia los docentes titulares (entrevista a M.P. y Z.A.) Organización del Departamento de Pedagogía (entrevista a A.A.M., B.D., Ji.El., y observaciones del investigador)</p> |
| | <p><u>Inconsistencias:</u> Métodos de enseñanza rápidamente cambiantes y las tradiciones son poco aplicables a los alumnos (Ji.El., y M.R)</p> |
| Impacto del Docente Líder en la Institución | <p><u>Convergencias:</u> El logro de objetivos educativos con los alumnos (entrevista a A.A.M, y C.B.) Éxitos a nivel académico con alumnos universitarios (entrevista a Z.A., A.A.M, y observaciones del investigador) Aumento de la imagen institucional (entrevista a J.E. y Z.A.) *No hubo inconsistencias o contradicciones en esta categoría</p> |

Como un recurso adicional se utilizó el Peer Checking con dos docentes e investigadores educativos que también laboran en la institución (es de señalar que ninguno de los dos fue entrevistado o tuvo alguna relación previa con el presente proyecto de investigación). Ambos revisaron los resultados y el análisis efectuado, y confirmaron el hecho que las conclusiones efectuadas si reflejan la información obtenida en los instrumentos de investigación. Según Stake (2010) esta estrategia incluso podría llegar a ser considerada como una triangulación del investigador.

No se encontraron contradicciones o inconsistencias relevantes en los resultados de los instrumentos de recolección de datos utilizados durante la investigación. Esto hace que los resultados obtenidos al haberse sometido exitosamente al proceso de triangulación tengan fiabilidad, transferibilidad y credibilidad, los cuales son indispensables para todos los estudios científicos del ámbito de la investigación cualitativa.

Hubo datos nuevos que no habían sido descritos previamente en la literatura científica, para la validación de estos datos entonces se recurrió al Member Checking y al Peer Checking, y posteriormente como ya se había señalado previamente, para verificar la confiabilidad se recurrió a la triangulación. Entre estos datos se encuentran los factores institucionales que fomentan o inhiben la expresión del liderazgo docente, el impacto del líder a nivel institucional (en los alumnos, otros profesores, y el centro educativo en general), y las funciones desempeñadas por el docente líder dentro de un centro de sobredotados durante la aplicación de un programa de enriquecimiento académico.

Capítulo 5: Conclusiones

En este capítulo se resumen de manera concisa y clara, los resultados del presente proyecto y la forma en la cual se resolvieron las preguntas de investigación, además de realizarse un análisis sobre los hallazgos más relevantes obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la posterior categorización y validación. Se analizan los hallazgos más relevantes e ideas nuevas que el presente proyecto logró obtener, como es el papel del liderazgo docente en la educación de niños sobredotados, los factores ambientales que fomentan o inhiben el desarrollo de docentes líderes, y los efectos que producen estos profesores innovadores en la institución educativa. Además de enunciarse ideas nuevas, como fue la importancia de la empatía con los alumnos en el éxito del liderazgo docente. Para continuar con una descripción de nuevas líneas de investigación relacionadas con el tema (el efecto de los alumnos en el desarrollo de docentes líderes, la aplicabilidad del programa de enriquecimiento en escuelas promedio), y sobre interrogantes que aún quedaron por resolver acerca del papel del liderazgo docente en la educación de los niños sobredotados (como sería, ¿el docente se vuelve líder por las demandas del medio en el que se encuentra, o él ya tiene las capacidades intrínsecamente y las expresa cuando el ambiente lo requiere?).

Posteriormente se señalan como recomendaciones, las aplicaciones futuras derivadas de los hallazgos que se encontraron, y sobre los puntos débiles del estudio que podrían ser mejorados (entre los que se encuentran el haber contado con una muestra reducida y la limitante de tiempo). Para finalizar con una serie de interrogantes sobre el

tema estudiado que sería de interés si se pudieran resolver, como sería la duda sobre si la disciplina rigurosa sobre los alumnos de parte del centro educativo podría llegar a favorecer el liderazgo docente, al permitirles a los profesores concentrarse en su clase en lugar de estar regañando alumnos e intentando mantener el control del grupo.

5.1 Resumen de Hallazgos

En el presente proyecto de investigación de índole cualitativa se describió el papel que el docente puede desarrollar como líder en la enseñanza de niños sobredotados, durante la aplicación de un programa de enriquecimiento académico. Adicionalmente se estudiaron las funciones y los roles desempeñados por los docentes líderes en el centro de sobredotados; los factores a nivel de cultura institucional que hacen que surjan o se inhiban los docentes líderes, y por último se creó un panorama acerca del impacto y los beneficios que el liderazgo docente produce a nivel de una institución educativa, en los alumnos y en los mismos profesores.

Es de señalar que entre los docentes titulares y auxiliares se encontraron profesionistas de distintas áreas, médicos, psicólogos, pedagogos, filósofos, graduados en educación, y economistas, lo cual demostró que el docente líder al enseñarle a los alumnos con sobrecapacidad, puede ser de cualquier profesión relacionada con la educación, y no necesariamente debe ser un egresado de una carrera técnica o licenciatura de maestro o docente.

En referencia al papel del docente como líder en la enseñanza de niños sobredotados, se encontró una concordancia en las entrevistas y las observaciones de campo, acerca que el docente funge como líder en la educación de los sobredotados haciendo labores de coordinación y de supervisión del avance de su grupo. Además que cuenta con un papel muy especial, el cual consiste en aplicar y adaptar a su grupo el Programa de Enriquecimiento Académico, al mismo tiempo de mantener motivados a sus alumnos y servir como un soporte emocional para aquellos con problemas psicológicos o familiares que pudieran afectar sus estudios académicos.

El docente titular es quien cumplía con la descripción de un líder, tanto docentes auxiliares, como alumnos y directivos consideraron que los docentes titulares eran quienes podían considerarse como líderes por sus actividades innovadoras y su capacidad para guiar a un grupo hacia un fin determinado. Además de fungir como el responsable del avance académico y la estabilidad psicológica del grupo que se encuentra a su cargo.

Con respecto a las funciones y los roles del docente líder dentro del centro de sobredotados, se encontró que el docente titular era quien desempeñaba una labor de líder al ser quien velaba por la correcta aplicación de los programas educativos, haciendo uso de técnicas de enseñanza innovadoras (utilización de la tecnología, sistemas computacionales, exposición de temas de universidad o bachillerato a los niños de primaria, entre otros), y por ser el responsable de orientar al grupo hacia el

cumplimiento de las metas académicas. De forma adicional, debía capacitar al docente auxiliar, para que en un futuro este último lograra convertirse en líder y ser responsable de un grupo completo en calidad de titular.

El docente auxiliar era quien mantenía la disciplina en el grupo, para permitirle al docente titular el evitar distraerse en la medida de lo posible con alumnos hiperactivos o distraídos. Este docente auxiliar al encontrarse en capacitación, en algunas ocasiones no podía controlar el grupo por su propia cuenta y por ello requería de ayuda de unidades de vigilancia, en los casos que el docente titular se encontraba fuera del salón de clases.

En el ámbito de los factores de la cultura organizacional que fomentaban el liderazgo, se encontraron diversos aspectos de interés tanto de la política institucional de incentivos del centro de sobredotados (CEDAT) hacia los docentes líderes, como de los reglamentos que permitían las innovaciones y las modificaciones a los programas educativos bajo un orden preestablecido, y con un control por parte de un departamento administrativo especial.

Los docentes, el directivo y las observaciones de campo del investigador concordaron en el hecho que el liderazgo docente se motivaba en la institución de sobredotados, siguiendo un patrón de orden por un Departamento de Pedagogía, el cual aprobaba o rechazaba los cambios sugeridos por los profesores. Este se encargaba

también de realizar juntas mensuales para sugerir innovaciones a los programas educativos utilizados, en base a los resultados obtenidos por grupo.

Además a nivel de reglamento se encontraba estipulado el otorgamiento de incentivos económicos a los docentes líderes que propusieran más innovaciones y dieran mejores resultados a nivel académico y emocional de sus alumnos. Se encontró que quienes obtenían puestos más altos y de mayor responsabilidad, eran los docentes líderes que hubieran demostrado sus habilidades en el manejo eficiente de sus grupos de niños sobredotados.

Se observó que el liderazgo docente puede existir dentro de una institución educativa, sin ocasionar un desorden administrativo o la pérdida de la objetividad en los programas académicos, siempre y cuando se controle con un área especial (en el caso del centro estudiado, un departamento de Pedagogía), y al mismo tiempo se incentive a los docentes más innovadores que busquen mejorar su enseñanza en beneficio de sus alumnos.

Entre los factores descritos como capaces de inhibir el liderazgo docente a nivel de cultura organizacional, se remarcaron los relativos a la burocratización y la rigidez del sistema educativo que en el afán de impedir una pérdida del control sobre la enseñanza que se le imparte a los niños, cae en un extremo de castigar a los docentes que realizan acciones diferentes a la media. Y también el temor que se tiene por parte de

varias instituciones educativas a perder el control sobre sus docentes por permitirles el liderazgo.

Sin embargo, no todos los factores que inhibieron el liderazgo docente son responsabilidad de una institución o de una política organizacional, también se encontraron varios a nivel personal. Entre estos se encontró la apatía de los mismos docentes y la cultura del mexicano de la "ley del menor esfuerzo intelectual" que varios profesionistas cómodamente habían elegido seguir, lo cual ocasionó que varios docentes no se convirtieran en líderes por el simple hecho que era más sencillo seguir repitiendo los esquemas ya establecidos que innovar para darles una mejor educación a sus alumnos.

Entre las nuevas ideas encontradas que no se habían contemplado en los supuestos de investigación se encontró el hecho que la vigilancia estricta de parte de unidades especiales de la institución educativa (del CEDAT), permitía que los docentes perdieran menos tiempo en supervisar que sus alumnos no le dieran mal uso a sus ordenadores portátiles, y por lo tanto que se concentraran en impartir sus clases, atender el lado emocional de sus alumnos y crear nuevas estrategias o innovaciones a nivel educativo.

Por último, otro aspecto estudiado fue el impacto que el liderazgo docente producía en la institución educativa que lo fomentaba, en los alumnos y en otros profesores. Se encontró que al haberse motivado la existencia de docentes líderes, tanto

los profesores como el directivo manifestaron un aumento en el nivel de aprendizaje de sus alumnos, un incremento en la imagen de la institución y en especial en la existencia de éxitos a nivel educativo. Uno de los resultados a los que comúnmente hacían referencia era a que había alumnos egresados de la institución, que habían comenzado la universidad a muy temprana edad (10, 12, y 14 años) o que obtuvieron grados académicos a edades inusuales como tener un certificado de secundaria a los 11 años cumplidos. Los docentes y los directivos interpretaron estos logros como una muestra del éxito de sus programas educativos y de que el liderazgo docente ha permitido obtener alumnos de excelencia.

Es de señalar que se obtuvo otro hallazgo, que fue la percepción que tenían los alumnos de sus docentes, y la forma en que consideraban que eran diferentes a sus anteriores profesores. Los alumnos se encontraban muy satisfechos con sus clases, y consideraron a sus docentes (los líderes) como personas que los escuchaban y entendían sus problemas y no solamente se dedicaban a enseñarles. Es de señalar que estas características no son comunes en los docentes en escuelas promedio.

Otros docentes identificaron que el liderazgo docente trajo un aumento en la competitividad, un mejor manejo de los grupos, y una capacidad excepcional de la institución para adaptar sus programas educativos a las necesidades de sus alumnos. Pero principalmente, se refirieron a que lograron aplicar el Programa de Enriquecimiento Académico de forma satisfactoria en los alumnos sobredotados, un reto

que había sido muy complicado de lograr por parte de otras instituciones educativas por la complejidad y dificultad que suponía su aplicación.

Con todos estos resultados obtenidos y las valiosas aportaciones encontradas, se puede concluir que la investigación cumplió con los objetivos planteados y resolvió las preguntas formuladas durante la planeación del proyecto. Fueron cuatro aspectos evaluados, el papel del liderazgo docente en la enseñanza de niños con sobrecapacidad intelectual utilizando un programa educativo innovador (el Enriquecimiento Académico), los roles y funciones del docente líder en el centro de sobredotados, la cultura organizacional que fomenta o inhibe el liderazgo docente, y el impacto favorable que los docentes líderes tiene sobre la institución educativa, los alumnos y otros profesores.

5.2 Nuevas ideas

En este estudio científico se obtuvieron ideas nuevas como resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y por el posterior análisis realizado en estos. Además de responderse a las cuatro preguntas de investigación, relativas al papel del liderazgo docente en la enseñanza de niños con sobrecapacidad intelectual, las funciones del docente líder en el centro de sobredotados, la cultura organizacional que fomenta el liderazgo docente, y el impacto del líder en la institución,

se encontraron nuevos datos de interés que podrían servir para guiar futuros estudios o simplemente para motivar a otros investigadores a indagar en ellos.

Entre estas ideas nuevas se encontró el hecho que los factores que fomentan o inhiben el liderazgo docente no solamente se encuentran los originados a nivel institucional, sino también otros a nivel psicológico y cultural. Esto se demostró cuando al momento de indagar en las dificultades que existen en los centros educativos para que surjan docentes líderes, se encontró que la cultura de la ley del menor esfuerzo intelectual y la apatía de los mismos profesores son causas directas que el liderazgo docente no se haya manifestado en diversos centros educativo. Varios docentes no eran líderes simplemente por la apatía y por preferir seguir cómodamente los programas y roles preestablecidos.

Este factor cultural no tiene que ver en absoluto con las políticas de los centros educativos, porque la institución se encuentra educando a los alumnos y no a los maestros. Esta limitante para el desarrollo del liderazgo docente, que fue la apatía y la predisposición a esforzarse lo menos posible, alude a un pensamiento firmemente arraigada en la cultura mexicana que resultó ser un resultado inesperado al momento de investigar cuáles eran las causas por las cuales los docentes líderes no expresaban sus capacidades con frecuencia. Se había asumido que solamente las causas extrínsecas podían influirlos (burocratización, sanciones, rigidez de los programas educativos), pero se ignoraron que también podían ser causas intrínsecas las que evitaran que se expresara el liderazgo educativo.

Otra idea novedosa fue la importancia de la empatía y la comunicación entre el docente líder y sus alumnos. Porque en la mayoría de las ocasiones se considera al docente como una figura de autoridad en el salón de clases que se encuentra apartado de los alumnos y mantiene una distancia emocional considerable, limitándose a ser un transmisor de conocimientos. Sin embargo en el presente estudio se encontró que los docentes líderes tenían una comunicación estrecha con sus alumnos, lo cual les permitía identificar problemas emocionales y psicológicos a nivel grupal o individual que estuvieran interfiriendo con el desempeño académico.

Al ser psicólogos o profesionistas de la educación la mayoría de los docentes líderes, la amplitud de las herramientas didácticas y motivacionales que tenían les permitía controlar a un grupo de sobredotados y al mismo tiempo hacerlos aprender temas más avanzados a los que a su edad estarían recibiendo. Porque al ser alumnos con inteligencia superior, según la opinión de varios de los docentes, las técnicas tradicionales de enseñanza no funcionaban en ellos o se volvían obsoletas rápidamente. Estas ideas nuevas pueden ser el preámbulo para futuras líneas de investigación, ya que al no ser el tema central del presente proyecto, no fueron abordadas con profundidad. Sin embargo, estos hallazgos motivan a seguir estudiando el tema del liderazgo docente en la educación de niños sobredotados, que es de gran importancia para el desarrollo de los que podrían ser los futuros científicos.

5.3 Aspectos por mejorar

En el presente proyecto de investigación se tuvieron algunas limitantes que no afectaron el desarrollo del estudio ni de los resultados, pero que en caso de haberse evitado hubiera aumentado la cantidad de datos obtenidos. Una de las principales limitantes fue la falta de más tiempo para realizar entrevistas y observación de campo, en un lapso de 2 meses se aplicaron todos los instrumentos de recolección de datos incluyendo la prueba piloto, lo cual podría haber provocado que no se observaran algunas conductas o aspectos (no contemplados en los objetivos de investigación, pero no por ello irrelevantes) tanto de alumnos como de docentes, como sería la forma en la que reaccionan ante una contingencia, el modo en que los profesores resuelven el caso de un alumno atrasado, la inducción que se le otorga a los docentes de nuevo ingreso, entre otros.

Esta limitante de tiempo fue el principal factor negativo que se tuvo en la realización del estudio, aunque también se encuentra el hecho que al disponerse de una muestra reducida (como lo dictan los estándares de la investigación cualitativa), podrían haber existido otros puntos de vista u observaciones de parte de otros docentes o alumnos.

Por último, el proceso de recolección de datos se demoró unas semanas al tenerse que reunir todas las transcripciones de las entrevistas y observaciones de campo, antes de poderse analizar y realizar los procesos de validación y confiabilidad de los

resultados. Debido a que para poder realizar la categorización se requería tener toda la información brindada por cada uno de los participantes para poderla analizar y obtener conclusiones a partir de ella.

5.4 Recomendaciones acerca de futuras líneas de investigación

En todas las áreas de la ciencia existen posibilidades para realizar investigaciones, sin embargo es en el campo de la educación especial y el liderazgo docente, donde se presenta un amplio margen de futuros proyectos e investigaciones científicas tanto del ámbito cuantitativo como cualitativo.

El presente proyecto de investigación indagó y resolvió una serie de preguntas acerca del liderazgo docente y la educación de los niños sobredotados, las funciones que este docente líder desempeña, los factores a nivel organizacional que fomentan el liderazgo, y el impacto del líder en la institución educativa (a nivel organizacional, en los alumnos y otros docentes).

Sin embargo, aún quedan varios aspectos por analizar, entre estos se encuentra, el tema de la influencia de los alumnos sobre el docente líder, se observó en el presente proyecto que la cultura organizacional y la existencia de alumnos diferentes a la media (los sobredotados) fueron un factor favorecedor para el liderazgo docente. Entre estos factores que fomentaron el desarrollo de docentes líderes se encontraron el hecho que se

tenía que aplicar un programa educativo diferente a la media (el enriquecimiento académico), la ausencia de "guías de enseñanza" para los profesores y la exigencia producida por el hecho de tener que impartirle clases a alumnos con una inteligencia superior al promedio. Sin embargo estos factores aparentemente son únicamente de instituciones para alumnos con sobrecapacidad intelectual. Por lo que ¿estos factores podrán replicarse en centros educativos para alumnos promedio, o solamente se pueden presentar en los centros de sobredotados?

A nivel escolar no es común encontrarse docentes líderes, ¿porqué se dará este fenómeno? Los profesores catalogados como líderes en el centro educativo estudiado, en su mayoría habían impartido clases en otras escuelas, pero en las escuelas promedio no habían expresado sus capacidades de liderazgo. Sería necesario considerar si el docente aún teniendo el potencial de ser un líder, podría no haber realizado alguna acción diferente porque sus alumnos no respondieron a sus estrategias de enseñanza.

No se ha analizado la forma en que un grupo de alumnos responde al exponerse a un docente líder, será interesante saber la relación entre ambas partes. Aún no se sabe la razón por la cual un docente a pesar de sus capacidades de liderazgo, podría inhibirse si sus alumnos no reaccionan de forma favorable ante él. Porque este factor también podría influir sobre si un docente líder expresa sus habilidades con su grupo o prefiere ocultarlas y seguir al pie de la letra un programa educativo preestablecido.

También sería de interés analizar si es posible que el hecho que un docente tenga en su clase a alumnos energéticos y críticos, pueda llegar a despertarle en él la capacidad de liderazgo. Este fenómeno podría también haber producido que en el CEDAT, los profesores tengan un gran interés en ser innovadores y distinguirse como líderes en la educación ¿los niños harán que sus docentes tengan que hacerse líderes para poder darles una educación especial? ¿Los docentes ya tenían la capacidad y solamente la expresaron al tener contacto con este grupo?

Otras líneas de investigación no indagadas aún podrían basarse en las preguntas ¿el programa de enriquecimiento académico para niños sobredotados que incentiva el liderazgo docente, podrá llegar a ser adaptado para niños promedio y obtener los mismos resultados positivos?, ¿Acaso una estricta vigilancia en la disciplina de los alumnos, aumenta el potencial del liderazgo de los docentes al hacerlos concentrarse más en sus clases y no en regañar a los niños?

Estas y otras preguntas de investigación sobre el mismo tema podrían dejarse para una futura investigación que resolviera estos misterios a nivel de la educación. Los futuros estudios se podrían llevar a cabo no solo en centros educativos de niños sobredotados donde se aplique el programa de Enriquecimiento Académico, sino también en escuelas promedio. Sería revolucionario si se encontrara cómo hacer que los docentes se vuelvan líderes y que sus alumnos respondan favorablemente frente a las innovaciones y nuevos programas educativos. Porque el efecto positivo que ocasionaría la expresión del liderazgo docente a nivel general en las escuelas, podría ayudar a

solucionar algunas de las problemáticas más graves que tiene el sistema educativo nacional.

Referencias

Almaraz, J. (20 de 09 del 2010). *Confunden niños genio con latosos*. Recuperado de:
<http://www.publimetro.com.mx/noticias/confunden-ninos-genio-con-latosos/pjit!5D@ojOqCf3xcz0bR0igkg/>

Almazán Anaya, A. (2010). *Las preguntas del hiperactivo Adrián*. México:
Promociones y Proyectos Culturales.

Almazán Anaya, A. (2010). ¿Hay un deber social para los niños y jóvenes?.
HumanidadES-Up , 2 (2), 122-139

Almeida, L., & Oliveira, E. (2010). Los alumnos con características de sobredotación, la situación actual. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado* , 13 (1), 85-95.

Álvarez, I. (1997). *Investigación Cualitativa*. Santa Clara: Universidad Central de la Villas.

Amman, K., & Reinelt, C. (2007). Evaluating leadership development for social change. In K. Hannum, J. Martineau, & C. Reinelt, *The Handbook of Leadership Development Evaluation* (pp. 343-376). USA.

Andueza, M. (2007). *Dinámica de grupos en educación*. México: Trillas.

Arango, A. (2011). *Análisis de Datos Cualitativos*. Colombia: Medellín.

Archundia, M. (2010, 23 de Agosto). Bullying, cada vez más graves y agresivos. *El Universal*, pág. 2.

Aspe Armella, V. (2001). *La necesidad del estudio*. México: Universidad Panamericana.

Best, J. (2002). *Psicología Cognoscitiva*. México: Thomson.

Boring, E. (1999). *Historia de la psicología experimental*. México: Trillas.

Bowerman, W. (1947). *Studies in Genius*. New York: Philosophical Library.

Calvert, E. (2012). *Linked Leadership: The role of technology in gifted education coordinators*. USA: Graduate College of Bowling Green State University.

Campus México. (21 de 05 de 2012). *Nuevos casos de éxito: Dafne Almazán y Delanie Almazán*. Recuperado de: <http://campusmexico.mx/2012/05/21/nuevos-casos-de-exito-dafne-almazan-y-delanie-almazan/>

Cándido, G. (2010). Los profesores de alumnos con altas habilidades. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13 (1), 21-31.

Castells, M. (1998). *La era de la información*. Mexico: Alianza.

CEDAT. (13 de 09 de 2011). *Los niños más inteligentes de México no son detectados:*

CEDAT. Recuperado de: http://www.ganar-ganar.com.mx/noti.aspx?news_id=391

CEDAT. (23 de 08 de 2012). *Conoce el perfil del niño sobredotado en México.*

Recuperado de: <http://mxcriptograma.blogspot.mx/2012/08/conoce-el-perfil-del-nino-sobredotado.html>

CEDAT. (13 de 03 de 2012). *Día Nacional del Superdotado en México*. Recuperado de:

<http://www.ann.com.mx/dia-nacional-del-superdotado-en-mexico-iniciativa-de-andrew-almazan/#.UEDdeqR2Zfw>

Cohen, J., McCabe, L., & Michelli, N. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice and Teacher Education. *Teachers College Record*, 111 (1), 180-213.

Colangelo, N., Assouline, S., & Gross, M. (2004). *A Nation Deceived: How schools hold back America's Brightest Students*. Iowa City: International Center for Gifted Education and Talent Development.

Contracorriente. (08 de 08 de 2011). *Cerca de un millón de niños genio sin apoyo en*

México. Recuperado de:

http://www.educacioncontracorriente.org/index.php?option=com_content&view=article&id=29871%3Acerca-de-un-millon-de-ninos-genio-sin-apoyo-en-mexico-segun-asdrubal-almazan&catid=16%3Anoticias&Itemid=61

Cruz, J. (2009). *Investigación cualitativa*. México.

Dawson, B., & Trapp, R. (2005). *Bioestadística médica*. D.F.: Manual Moderno.

Donaldson, G. (2001). *Cultivating Leadership in Schools*. USA: Teachers College Press.

Feldman, R. (2006). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: Mc Graw Hill.

Gall, M., Gall, J., & Borg, W. (2003). *Educational Research*. Maryland: Allyn and Bacon.

Ghassib, H. (2010). Where does creativity fit into a productivist industrial model of knowledge production? *Gifted an Talented International* , 25 (1), 13-20.

González Méndez, J. (31 de 12 de 2011). *Genio a los 8 años*. Recuperado de:

<http://monterrey.milenio.com/cdb/doc/impreso/9087591>

Gross, R. (2007). *Psicología: La ciencia de la mente y la conducta*. México: Manual Moderno.

Hallinger, P., & Ronald, H. (2010). Collaborative leadership and school improvement. *School Leadership and Management* , 30 (2), 95-110.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *El liderazgo sostenible, siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

Howell, D. (2007). *Statistical Methods for Psychology*. USA: Thomson.

Levy, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly* , 21 (1), 127-143.

Leiva Olivencia, J. (2011). La educación intercultural, un compromiso educativo para construir una escuela sin exclusiones. *Revista Iberoamericana de Educación* , 56 (1), 1-14.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: the contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about succesful school leadership*. Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Long, K. (2012). *Deep Space Propulsion: A Roadmap to Interstellar Flight*. Houston: Springer.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar; Una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Lubart, T., & Zenasni, F. (2010). A new look at creative giftedness. *Gifted and Talented International*, 25 (1), 53-58.
- Márquez Cabellos, N., & Martínez, K. (2011). Necesidades educativas especiales de alumnos superdotados en educación secundaria. *Investigación y Ciencia* (52), 37-45.
- Martín Lobo, P. (2004). *Niños inteligentes*. Madrid: Palabra.

Martín Tun, S., Medrano Chan, R., & Sánchez Escobedo, P. (2005). Necesidades de capacitación a profesores de primaria y estudiantes normalistas para la detección de niños con capacidades y aptitudes sobresalientes. *Nueva época* , 18 (32), 55-66.

Martín Crespo, M., & Salamanca Castro, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación* (27), 37-41.

Mayer, R. (1983). *Pensamiento, resolución de problemas y cognición*. Mexico: Paidós.

Mayoral, N. (30 de 06 de 2012). *Mal diagnosticados niños sobredotados en México*.

Recuperado de: <http://visionglobal.com.mx/mal-diagnosticados-ninos-sobredotados-en-mexico/>

Morales, S. (2008). Programa de enriquecimiento en lectura para adolescentes talentosos. *Revista de Psicología* , 26 (1), 93-122.

Notimex. (18 de 08 de 2011). Trabaja SEP para atender a niños genios y sus maestros, Almazán. *Notimex*

Pérez, J. (27 de 02 de 2012). Enfrentan malos diagnósticos niños genio. *Reforma* , pág. 3.

- Peters, L., & Baum, J. (2007). The importance of local context in leadership development and evaluation. En K. Hannum, J. Martineau, & C. Reinelt, *The Handbook of Leadership Development Evaluation* (pp. 261-283). USA: Josey-Bass.
- Puente Ferreras, A. (2007). *Cognición y Aprendizaje*. España: Pirámide.
- Renzulli, J. (2008). La educación del sobredotado y el desarrollo del talento para todos. *Revista de Psicología* , 26 (1), 24-42.
- Ricketts, J., & Rudd, R. (2004). Leadership Development Factors Leading to the Success of Former Florida State FFA Officers. *Journal of Southern Agricultural Education Research* , 54 (1), 242-253.
- Robinson, V., & Lloyd, C. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leaderships types. *Educational Administration Quarterly* , 44 (5), 635-674.
- Romero, G. (2007, 12 15). Niños genio. (D. Channel, Interviewer) Puebla, México.
- Royse, N. (1890). *A study of genius*. Chicago: Rand, McNally.

Schmidt, G., Gerrish, H., & Martin, J. (2000). Antimatter Requirements and Energy Costs for Near-Term Propulsion Applications. *Journal of Propulsion and Power*, 16 (20), 923-940.

SIPSE. (12 de 10 de 2011). *Joven Genio: Superdotación no es enfermedad*. Recuperado el 28 de 02 de 2012, de Nacional: <http://www.sipse.com/noticias/126071-joven-genio-superdotacion-intelectual-enfermedad.html>

Soto Ramírez, J. (2 de Abril de 2001). Niños Ritalin. *Lunes en la Ciencia* , 1-3.

Staff Sexenio. (22 de 05 de 2012). *La universitaria más joven del mundo es mexicana*. Recuperado de: <http://www.sexenio.com.mx/nuevoleon/articulo.php?id=5972>

Stake, R. (2010). *Investigación con estudio de casos*. España: Morata.

Thoonen, E., & Slegers, P. (2012). How to improve Teaching Practices: The role of teacher motivation, organizational factors and leadership practices. *Educational Administration Quarterly* , 48, 699-732.

Toribio, L. (31 de 05 de 2010). Hay 1 millón de niños genio perdidos. *Excélsior* , pp. 5-6.

Trapp, P., & Himelstein, P. (1962). *The Exceptional Child: Research and Theory*. New York: Appleton Century Crofts.

Valadez, B. (08 de 08 de 2011). *Sin apoyo, un millón de niños genio mexicanos*.

Recuperado de: <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9005522>

Wawro, G. (2008). *A comprehensive history of the world*. Sydney: Millennium house.

Woolfolk, A. (1996). *Psicología educativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Anexos

Anexo 1. Ejemplares de las rejillas de observación

Rejilla de observación para los docentes en su salón de clases

Día y hora:

Lugar:

Propósito de la observación:

Observación del espacio físico:

¿Cómo es el ambiente?

¿Cuál es su contexto?

¿Cómo es el espacio?

¿De qué es la clase?

¿Qué clase de comportamientos se ven tanto en los docentes como de los alumnos?

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?

Observación de los participantes (docentes y alumnos):

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

¿La disposición del salón y las bancas se encuentran diseñadas de una cierta forma, y su razón?

¿Cuáles son las características relevantes de los docentes?

¿Cómo se organiza el docente para atender a sus alumnos?

¿Qué ocurre cuando el docente se distrae?

¿Qué estrategias educativas utiliza?

¿Cómo aplica el programa enriquecimiento académico?

¿Qué sucede con los alumnos cuando su docente empieza a hablar?

¿Qué hace a este docente diferente a los del promedio?

¿Cuáles son los roles del docente titular y el auxiliar?

Observación de interacción entre docentes, y directivos u otros docentes:

¿Cuál es el papel del docente titular y el del auxiliar?

¿Cuándo empieza la clase, se acerca algún supervisor?

¿Cómo se coordina el docente titular con su auxiliar?

¿Hay un orden o programa definido?

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

¿Cuánto duran sus clases?

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas (el docente en el recreo, y en la hora de la comida):

Significados de palabras simbólicos o connotativos:

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico (uniforme institucional):.

Medidas discretas (pistas físicas):

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

Observación de conversaciones:

¿Quién le dirige la palabra al docente?

¿Quién escucha al docente?

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

Docente titular: “ ”

Docente auxiliar: “ ”

Alumnos: “ ”

CO: Comentarios del observador: (Dependiendo del contexto y el análisis efectuado)

Rejilla de observación de factores institucionales

Día y hora:

Lugar:

Propósito de la observación:

Observación del espacio físico:

¿Cómo es el ambiente institucional con respecto al liderazgo, políticas y reglamento?

¿Dónde se permite el liderazgo docente y bajo qué premisas?

¿Cómo es el espacio físico de la institución?

¿Qué clase de comportamientos se ven tanto de docentes, alumnos y directivos?

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay en la institución y áreas comunes?

Observación de los participantes (docentes, alumnos y directivos):

¿Cuántas personas se juntan en los recesos y cuáles son sus roles?

¿Por qué se juntan los docentes, los alumnos o directivos?

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

¿Cómo se organizan entre ellos?

¿Qué sucede con todas las personas cada que salen al receso?

¿Cómo las actividades institucionales impactan en el comportamiento de los participantes?

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

¿Quién escucha?

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

CO: Comentarios del observador: (Dependiendo del contexto y el análisis efectuado)

Anexo 2. Guías para entrevistas

Entrevista para el docente titular (líder)

Presentación

1. Estudios realizados
2. Tiempo en la docencia y en la institución
3. Puesto y funciones
4. Experiencias a nivel educativo

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?
6. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?
8. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?
9. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?
10. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos? ¿Y acerca de su docente auxiliar?
11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución?
¿Formal o informal? ¿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?
15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?
16. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?
17. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?
18. De estos factores ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución?
¿Podría darme algunos ejemplos?
19. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?
20. ¿De qué temas tratan ustedes cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?
21. ¿De qué temas tratan ustedes cuando se reúnen en las juntas o grupos donde también asisten los directores o administradores?
22. ¿Usted se considera un líder? ¿Porqué?
23. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Entrevista para el docente auxiliar

Presentación

1. Estudios realizados
2. Tiempo en la docencia y en la institución
3. Puesto y funciones
4. Experiencias a nivel educativo

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?
6. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?
8. ¿Usted se considera un líder o piensa serlo algún día? ¿Por qué?
9. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?
10. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?
11. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?
12. ¿Cuál es su papel como auxiliar en el salón de clases?

13. ¿Qué expectativas tiene con respecto a su capacitación?
14. ¿Cuáles son las ventajas que ve con respecto al liderazgo docente?
15. ¿Cuáles son las desventajas que ve con respecto al liderazgo docente?
16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?
17. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?
18. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?
19. De los factores que a su juicio promueven el liderazgo ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?
20. ¿De qué temas tratan ustedes cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?
21. ¿De qué temas tratan ustedes cuando se reúnen en las juntas o grupos donde también asisten los directores o administradores?

Entrevista para los alumnos

Presentación

1. Estudios en curso (dentro de la institución)
2. Tiempo en la institución

3. ¿Para ti que es un líder?
4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?
5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?
6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?
7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?
8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar
9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

Entrevista para el directivo de la institución

Presentación

1. Estudios realizados
2. Tiempo en la institución
3. Puesto y funciones
4. Experiencias a nivel educativo

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

6. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?
8. ¿Qué papel ha tenido el programa de enriquecimiento académico en la formación de sus docentes?
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. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Tienen alguna política hacia ellos?
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?
15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?
16. De estos factores que usted nombró ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?
17. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?
18. ¿Qué temas tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?

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

Anexo 3

Carta de Autorización para efectuar el Proyecto

GRUPO AMS®

CEDAT®

CMAS®

AMPAS®



01 de Noviembre del 2012

Distrito Federal, México

Andrew Alexi Almazán Anaya, presente:

El Consejo Administrativo del Centro de Atención al Talento, se complace en informarle que la solicitud de realizar una investigación de índole cualitativa denominada "El liderazgo docente en la enseñanza de niños con sobrecapacidad intelectual", en las instalaciones del corporativo, fue **ACEPTADA**. Al tratarse de un proyecto no invasivo que busca incrementar el nivel del conocimiento científico en el área de la sobrecapacidad intelectual, objetivo que se encuentra en concordancia con las políticas institucionales.

Se expide el permiso para realizar la investigación durante el periodo Noviembre 2012 a Marzo 2013, Grupo Alianza Mexicana.

Esta autorización fue expedida durante la reunión semanal del Consejo Administrativo, y otorga el permiso para utilizar las instalaciones y reunir a la población necesaria para el estudio siempre y cuando no se interfieran con las actividades psicopedagógicas tanto de los niños como del personal de la institución.

Se extiende la presente para los fines que convengan al interesado, el día 01 de Noviembre del 2012, en las instalaciones centrales de la División CEDAT, perteneciente al Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación, ubicadas en el Distrito Federal, México.

Atentamente
"La Sobredotación Hecha Excelencia"

Dr. Asdrúbal Almazán Meléndez
Director General del CEDAT

**Carta del Departamento de Pedagogía y Asuntos Escolares acerca de la
previa existencia de unas cartas de consentimiento para la realización del proyecto**

GRUPO AMS®

CEDAT®

CMAS®

AMPAS®



10 de Noviembre del 2012

Distrito Federal, México

A quien corresponda:

Por medio de la presente se hace constar que el Departamento de Pedagogía y Asuntos Escolares cuenta con documentos firmados por parte de los padres de familia de los niños atendidos en la institución donde otorgan una "Autorización Explícita" para la realización de proyectos de investigación psicopedagógicos no invasivos en sus hijos. En base a esto, no es necesario solicitar ninguna autorización o carta de consentimiento a los niños, a excepción que el proyecto de investigación tenga un carácter de invasivo o con posibles riesgos para la salud física o mental.

Esta autorización es una cláusula contenida en la Normativa General del C-MAS, que fue firmada por los padres de familia al momento de iniciar el ciclo 2012-2013, en cumplimiento al artículo 45 del Reglamento General del Grupo AMS 2012.

Así mismo, se encuentra autorizado el uso de métodos de videovigilancia y observación de las conductas de los niños por parte de investigadores, siempre y cuando no interfieran con los programas psicopedagógicos de la institución.

El proyecto de investigación "El liderazgo docente en la educación de niños con sobrecapacidad intelectual" se le considera como "NO INVASIVO", por lo que ya cuenta con el aval de las cartas de consentimiento de los padres de familia, mismas que fueron firmadas en Agosto del 2012.

Se extiende la presente para los fines que convengan al interesado, el día 10 de Noviembre del 2012, en las instalaciones centrales de la División CEDAT, perteneciente al Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación, ubicadas en el Distrito Federal, México.

Atentamente
"La Sobredotación Hecha Excelencia"

Lic. María Berenice Delgado Vera
Supervisora del Departamento de Pedagogía y Asuntos Escolares

Carta de la División Administrativa acerca de la existencia de un contrato de trabajo donde se especifica el previo consentimiento informado de los docentes

GRUPO AMS®

CEDAT®

CMAS®

AMPAS®



08 de Noviembre del 2012

Distrito Federal, México

A quien corresponda:

Se extiende la presente constancia que autoriza el uso del proyecto de investigación "El liderazgo docente en la educación de niños con sobrecapacidad intelectual" en conjunto con el personal de la sector educativo de la institución. En respuesta a la solicitud de cartas de consentimiento de parte de los docentes, la División Administrativa y Recursos Humanos acredita tener en su posesión una aceptación para participar en proyectos de investigación por parte de cada uno de los 40 profesionistas que conforman el padrón del personal del CEDAT y del Grupo AMS.

Este consentimiento anticipado para participar en los proyectos de investigación fue firmada por el personal al momento de aceptar su contrato de prestación de servicios, en relación a que dos de las cláusulas legales del contrato son relativas a la investigación científica. Estas cartas de aceptación fueron firmadas en Julio del 2012, antes de comenzar el ciclo escolar.

Se extiende la presente para los fines que convengan al interesado, el día 08 de Noviembre del 2012, en las instalaciones centrales de la División CEDAT, perteneciente al Grupo Alianza Mexicana por la Sobredotación, ubicadas en el Distrito Federal, México.

Atentamente
"La Sobredotación Hecha Excelencia"

Mtra. Zayda Elva Accevo Zepeda
Directora de la División Administrativa y de Recursos Humanos

Anexo 4 Evidencias Visuales

Entrada a la institución



Grupo de sobredotados tomando una clase del programa de enriquecimiento académico



Realización de entrevista a un docente de la institución



Realización de entrevista a un alumno de la institución



**Anexo 5. Información recopilada por los instrumentos de investigación,
transcripciones de las entrevistas y rejillas de observación**

Entrevista del alumno #1

Presentación **M.B.**

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Tercero de primaria
2. Tiempo en la institución 6 meses
3. ¿Para ti que es un líder?

Es alguien que tiene la capacidad de guiar a alguien.

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si es diferente, es psicólogo y uno le puede contar sus problemas y si lo considero un líder, pero nos portamos mal a veces porque hacemos mucho ruido

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Que es psicólogo y le puedo decir mis problemas y así los podemos resolver

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Mis clases son divertidas y las considero mejores a las de mi escuela ya que no tenía clases que me interesaran

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Estoy 7 horas, trabajo y hago dinámicas

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

M.R. Me reasigna alfa y omega y me alienta en Language & Arts

R. (profesor externo) me enseña matemáticas de una forma divertida

J. (Profesor externo) me enseña muchas cosas las cuales son muy interesantes acerca de geología

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No lo se, pienso que son humanos así que pueden hablar desde que comieron ayer hasta si van al cine.

Entrevista del alumno #2

Presentación L.S.

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Primero de Primaria

2. Tiempo en la institución 8 meses

3. ¿Para ti que es un líder?

Una persona que sabe que hacer en una emergencia o en una situación normal

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Diferente, y líder hasta cierto punto

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Está al pendiente de mí

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

No son tan aburridas como las de la otra escuela, son diferentes

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Platicar sobre mi vida

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Saludarme en las mañanas, porque no soy latoso

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No lo sé, yo ando trabajando en vez de andar chismeando

Entrevista del alumno #3

Presentación L.E.

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Quinto de Primaria
2. Tiempo en la institución 5 años
3. ¿Para ti que es un líder?

Es una persona que puede guiar a un grupo de personas a un fin y puede mantener el orden

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si, lo considero un líder ya que nos ayuda a llegar a nuestras metas pero le falla en el orden

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Platica conmigo sobre lo que nos interesa y sobre mis metas

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Son divertidas y son muy diferentes a las que tenía

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

5 horas al día, algunas veces platico con el

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar

Me asesora a cómo puedo mejorar en algunos aspectos o materias

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No me he fijado

Entrevista del alumno #4

Presentación **J.M.**

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Quinto de Primaria

2. Tiempo en la institución Medio año

3. ¿Para ti que es un líder?

Es alguien que tiene influencia sobre un grupo de personas

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si, por que tiene una manera diferente de comunicarse con nosotros los alumnos

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Que puedo hablar sobre cualquier tema sin ser juzgado

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Son muy diferentes y son más entretenidas

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Toda mi mañana y le hago preguntas

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Resuelven dudas y dan clase

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No se ya que no escucho sus conversaciones.

Entrevista del alumno #5

Presentación J.F.

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Sexto de Primaria

2. Tiempo en la institución 1 año

3. ¿Para ti que es un líder?

Es alguien que te guía y hace estrategias

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si, es alguien que te trata de entender

No lo haría por qué no controla la clase bien

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Se pone a hablar conmigo y propone soluciones a problemas

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Las de biología son aburridas, todas las demás son diferentes porque vemos temas un poco más avanzados

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Poco excepto cuando hablo, solo hablamos y exteriorizo mi opinión

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Conmigo, nada de relevancia

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

Chismes y alumnos

Entrevista del alumno #6

Presentación E.C.

1. Estudios en curso (dentro de la institución): Sexto de primaria
2. Tiempo en la institución 1 año y medio
3. ¿Para ti que es un líder?

Una persona que tiene influencia sobre cierto grupo de personas

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Creo que todos los profesores son diferentes y por el hecho de ser maestros creo que su papel tiene que ser de líder

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Puedo hablar sobre cualquier tema sin que cambie la forma en que me trata, y no es autoritario

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Son diferentes a las de antes, la mayoría son más divertidas.

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Durante todo el día, le hago preguntas o comento dudas.

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Resuelven dudas, o dan clases

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No se

Entrevista del alumno #7

Presentación D.A,

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Tercero de Primaria

2. Tiempo en la institución 3 años

3. ¿Para ti que es un líder?

Una persona que dirige e influye en un grupo

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si, es más comprensiva y aprendemos mucho

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Avanzamos más rápido

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Divertidas, diferentes, avanzadas, y originales

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Estoy 7 horas, estudiar

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Me enseña temas nuevas

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

De los alumnos, estudios, comida

Entrevista del alumno #8

Presentación C.R.

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Tercero de Primaria

2. Tiempo en la institución 2 años

3. ¿Para ti que es un líder?

Es la persona o animal que controla un grupo de la misma

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si es diferente porque te entiende y te ayuda

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Habla conmigo y me ayuda

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Divertidas porque lo que veo es nuevo para mi

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

Depende de las clases pero en promedio 4 ½ o más

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Me enseña

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

De los alumnos y su comportamiento del grupo y ellos.

Entrevista del alumno #9

Presentación: **A.E.**

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Quinto de primaria
2. Tiempo en la institución 3 años
3. ¿Para ti que es un líder?

Alguien que guía a un grupo de personas

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

No, De cierta forma ya que fomenta nuestra convivencia

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Fomenta nuestra convivencia

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Divertidas, diferentes, porque nos enseñan más cosas

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

4 horas, preguntando las dudas que tengo

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar

Resuelve mis dudas

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No lo se

Entrevista del alumno #10

Presentación: **E.D.**

1. Estudios en curso (dentro de la institución) Primero de Primaria

2. Tiempo en la institución 7 meses

3. ¿Para ti que es un líder?

La persona que guía a los demás y los convence

4. ¿Tu profesor es diferente a otros maestros? ¿Lo considerarías un líder?

Si, me trata diferente a los de la otra escuela, nos enseña temas nuevos que otros no ven

5. ¿Qué hace contigo tu profesor que sea distinto a lo que ocurría en tu anterior escuela?

Siempre habla con nosotros de los problemas que tenemos y sabe más que otros profesores

6. ¿Cómo son tus clases? ¿Divertidas o aburridas? ¿Diferentes o iguales a las que antes tenías?

Interesantes, diferentes, nadie me molesta y aprendo más rápido

7. ¿Cuánto tiempo estás con tu profesor, y que haces con él?

5 horas, me enseña y yo pregunto

8. ¿Qué hace contigo tu docente auxiliar?

Resuelve mis dudas y los problemas que tengo con mis compañeros

9. ¿De qué temas hablan los profesores cuando se reúnen entre ellos?

No lo se, algo sobre nosotros porque siempre nos miran

Entrevista para el docente titular (líder) #1

Presentación *A.A.M.*

1. Estudios realizados Licenciatura Medico Cirujano UNAM

Especialización medicina del deporte IPN

Maestría en Ciencias, IPN

Diplomado en nutrición clínica, Universidad Iberoamericana

Maestro en educación por la Universidad Complutense

2. Tiempo en la docencia y en la institución 28 años en la docencia y 5 años en la institución
3. Puesto y funciones Titular de grupo D1, miembro del consejo Administrativo, asesor educativo de la Presidencia Corporativa
4. Experiencias a nivel educativo
Tutor de niños sobredotados desde 1994, Catedrático a nivel Universitario desde 1984 a la fecha

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?
Un profesional que está a la vanguardia de los demás en el área que se desempeña
6. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
Sí, porque creen y actúan en forma diferente en su área siempre dispuestos a mejorar
7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?
Instruyen, cuidan y ayudan en modificar comportamientos
8. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Si, es único en el mundo. He observado que los alumnos cambian de actitud y deseen explotar sus capacidades

9. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

Coordinar a los tutores, atención a las problemáticas de los alumnos y atención a las familias

10. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos? ¿Y acerca de su docente auxiliar?

A favor: Son comprometidos con su trabajo, Tienen iniciativa, Cumplen de manera óptima

En contra: ninguno

Mi auxiliar: Cumple adecuadamente sus funciones y es disciplinado

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución?

¿Formal o informal? ¿Por qué?

Formal: todo lo que realizan está documentado para generar líneas de investigación científica

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

Están a la vanguardia de la educación, Trabajan y están acostumbrados a las presiones y los retos, Son disciplinados, Son más activos

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

No tienen desventajas

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

La cultura del mexicano de la ley del menor esfuerzo intelectual

15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?

La competencia. El líder docente necesita estar en un medio competitivo con retos continuos

16. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Reconocimiento

17. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Nunca

18. De estos factores ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución?

¿Podría darme algunos ejemplos?

Se han dado cuenta de la importancia de su trabajo, La competencia entre líderes,

Reconocimiento a su labor

19. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Somos la institución líder en América latina, Tenemos resultados positivos reales

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

La atención a los niños, Las experiencias de cada uno

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

La organización, Planteamiento de necesidades, Proyectos nuevos

22. ¿Usted se considera un líder? ¿Porqué?

Si, por que formo parte de una institución única en el país y somos pioneros en diagnóstico, atención, terapias y acompañamiento académico de sobredotados.

23.-¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

-Somos innovadores en el área

-Tenemos la mayor experiencia

-Me encargo de supervisar que la planta de profesores se encuentre bien seleccionada y capacitada

Entrevista para el docente titular (líder) #2

Presentación J.E.

1. Estudios realizados Lic. en Finanzas

2. tiempo en la docencia y en la institución

2 años en la docencia/ 1 año y medio en la institución

3. Puesto y funciones

Profesor de matemáticas / inglés, titular de grupo C3

4. Experiencias a nivel educativo

Maestro externo de asignaturas de matemáticas

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Una persona que dirige a un grupo de personas a conseguir un propósito.

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

Si, por que hay otras personas que tratan de imitarlo y lo siguen

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Además de dar enseñanza, orientan y dan consejos.

8. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿considera que es innovador?

Muy buena, ha sido un privilegio el poder conocer este programa para sobredotados porque se encuentra abierto a los cambios y a las sugerencias de parte de los docentes

9. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

En explicar y enseñar mi materia a todos los alumnos del centro.

10. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos? ¿y acerca de su docente auxiliar?

Si, pueden controlar a un grupo de personas sin mayor esfuerzo, en contra, es que interrumpen la clase muy seguido, y quiere ser protagonista. El docente auxiliar a veces no tiene la capacidad de controlar al grupo y eso se vuelve un caos.

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución? ¿formal o informal? ¿por qué?

Informal, creo que es por que simplemente son el titular del grupo y no hubo necesidad de informarle a nadie que ellos iban a ser de alguna manera el líder del grupo, ya se da por entendido.

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

Que es más fácil enseñar y dar cátedra, por que los educandos te creen todo y pocas veces te cuestionan, por lo que también es de mucha responsabilidad.

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

Que se puede caer en el conformismo, al tener la atención de unos cuantos y sólo que les da esa atención recíproca a esos que sólo atienden, ya no se preocupan por ganar o retomar la atención de los que se han perdido.

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

Que tengan vocación de liderazgo, docencia y quieran ser la diferencia.

15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?

Respeto hacia todos los compañeros y hacia los niños, conocimiento de sus materias y temas, y que actúe como líder.

16. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿qué políticas hay hacia ellos?

Los apoya con incentivos y recompensa la creatividad. Pero siempre rindiéndole cuentas al departamento de Pedagogía

17. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Al principio por dar información que no debía.

18. De estos factores ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución?
¿podría darme algunos ejemplos?

A los profesores les permiten dar su tema libremente y lo dejan ejercer su autoridad con el grupo.

19. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿podría darme algunos ejemplos?

Que haya mejores niños, más y mejor preparados, es una carta de presentación hacia el exterior.

20. ¿De qué temas tratan ustedes cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? ¿cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?

Temas de los mismos niños, ya que todos los tenemos en común, para tratar de aplicar las mismas técnicas para atraer la atención o para hacerlos trabajar.

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

De los temas que a todos nos competen, los niños, los padres de familia y como dirigimos a ellos o bien temas urgentes que puedan surgir, para solucionar conflictos.

22. ¿Usted se considera un líder? ¿porqué?

De alguna manera si, ya que tengo varias horas de clases con el programa innovador, y en estos momentos estoy a cargo de un grupo como titular

23. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Preparar mis clases para impartir mi cátedra con el mayor aprovechamiento del tiempo y recursos, trato que no queden dudas en los niños al final del día y les doy oportunidad de expresar sus inquietudes o dudas sin que nadie se burle de ellos.

Entrevista para el docente titular (líder) #3

Presentación C.B.

1. Estudios realizados

Licenciatura en Psicología

2. Tiempo en la docencia y en la institución

3 años y medio en la docencia, 1 año en la institución

3. Puesto y funciones

Docente titular del C1

4.Experiencias a nivel educativo

-Psicólogo auxiliar en escuelas y terapeuta de niños, Docente particular

-Diseño de talleres para el servicio de orientación educativa

-Trabajo durante 6 meses en institución discapacidad intelectual

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Una persona que tiene la capacidad para conducir a un grupo hacia la consecución de metas compartidas, contando con al confianza de sus seguidores, y conduciéndose como un modelo

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

Todos tenemos a nuestro cargo a otras personas, quienes deben cumplir ciertas metas (conductuales, psicológicas y académicas) y es nuestro trabajo ayudarles a conseguirlas de forma independiente.

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

-Titulares de grupo, maestros de asignatura, evaluación psicológica y apoyo en seguimiento

8. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Satisfactoria, pero agotadora, es complicado equilibrar la atención que se le presta en los ámbitos psicológico y académico. A veces he tenido que sacrificar el desempeño en uno por cumplir con las exigencias del otro

9. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

-Establecer una metodología de resolución de problemas

-Mantener la estabilidad psicológica

-Fomentar la competencia constructiva

-Fomentar relaciones entre pares basadas en la empatía

10. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos? ¿Y acerca de su docente auxiliar?

Si, me ha quitado trabajo administrativo de encima

A favor:

-Pluralidad de ideas

-Confianza en el otro docente en caso de ausencia corta o prolongada

En contra:

-Riesgo de instrucciones contradictorias entre niveles de mando

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución?

¿Formal o informal? ¿Por qué?

Formal, porque de la autoridad formal conferida por nuestra condición de titulares, aunque introducimos elementos informales con algunos alumnos, como la identificación y la empatía

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

Permite a los alumnos la utilización del líder docente como un elemento para establecer y/o afirmar su identidad

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

Si las políticas, línea de mando y regulaciones no son claras, pueden existir malos atendidos entre la administración y el docente misma que entorpecerán el trabajo para la población neta

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

-Barreras administrativas

15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?

-Claridad en la línea de mando

-Organización administrativa

-Conocimiento de regularizaciones internas y metas estratégicas/obj. Curriculares

-Capacidad de comunicar metas

-Confianza bilateral docente-administrativos (comunicación)

16. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

No conozco mucho sobre las políticas, pero si acerca de qué no se permite, como es realizar modificaciones a los programas sin haber notificado al departamento de pedagogía. Aunque en general se apoya la creatividad y el liderazgo de los docentes

17. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Por desorganización en procedimientos administrativos, nunca por mi práctica docente

18. De estos factores ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución?
¿Podría darme algunos ejemplos?

-Organización administrativa: Al saber el departamento de psicología y pedagogía lo que no quiere de nosotros, en tiempos y formas, es más sencillo encontrar tiempo para trabajar con los niños. Al existir de antemano formatos de evaluación trimestral y planeaciones es posible usarlos como las herramientas que son, sin sentir que son requisitos administrativos que restan tiempo de trabajo con los niños

19. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Adaptar los tiempos y el trabajo psicológico a las necesidades específicas del grupo:

Poder elegir dinámicas para reflexionar sobre el trabajo de equipo y la empatía

dentro de mi salón

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

-Materia personal

-Consejos para el trabajo de grupo

-Apreciaciones del clima grupal

-Intercambio de información sobre relaciones entre alumnos (hermanos, amigos) que atraviesen por situaciones difíciles

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

-Estrictamente laborales (planeación, reportes de padres, áreas de oportunidad). Se espera recibir instrucciones de los directivos

22. ¿Usted se considera un líder? ¿Porqué?

Si, debo trabajar con personas sobredotadas y para hacer efectivo en ello necesito ganarme su confianza y motivarlos a trabajar en el mejoramiento de aspectos personales.

23. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Dada la auto exigencia y la competitividad que caracteriza al grupo C1, he debido implementar estrategias que fomentan:

a) Fomentar el comportamiento pro social (el cual se ha visto incrementado) en el trimestre Noviembre-12/Enero-13)

b) Fomentar la existencia de conciencia grupal sin que por ello se caiga en un estándar mediocre.

c) Acatar, cuando sea posible, de negociar y no imponer. Recurro a la imposición, cuando por circunstancias personales o de crianza el niño aun no está listo para ello.

Entrevista para el docente titular (líder) #4

Presentación **B.D.**

1. Estudios realizados

Lic. En Pedagogía

2. Tiempo en la docencia y en la institución

15 años en la docencia, 2 años 6 meses en la institución

3. Puesto y funciones

Coordinadora de actividades académicas, asesora de la directora del Departamento de Pedagogía, titular del grupo C2

4.Experiencias a nivel educativo

Desarrollo de programas de capacitación impartición de talleres y cursos.

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Un guía que busca obtener mayores beneficios para todos siendo eficaz y eficiente.

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

Actúan como líderes ante su grupo, con los compañeros cuando toman la iniciativa.

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Son coordinadores, responsables de diversas actividades académicas y psicológicas.

8. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Se busca que haya comprensión de los temas, avanzar de acuerdo a sus necesidades. es innovador por que se detiene ante protocolos.

9. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

En mantener su atención, lograr mayor concentración buscar mejores técnicas de aprendizaje, darles los elementos que les permitan resolver de la vida real.

10. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos? ¿Y acerca de su docente auxiliar?

Es bueno trabajar con personas que tengan iniciativa que organicen y dirijan, las áreas de oportunidad se encuentran en lograr trabajo en equipo y definición de objetivos.

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución?

¿Formal o informal? ¿Por qué?

Ambos, se requiere de un liderazgo dirigido con respaldo en la forma administrativa y uno informarle que apoye las decisiones que se toman.

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

El personal estaría capacitado para resolver problemáticas que se presenten, podrá recibir promociones, actuará bajo los objetivos planteados.

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

No veo desventajas, veo la oportunidad de realizar cambios en la educación.

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

Compromiso, estar en la búsqueda y aplicación de nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje.

15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?

Confianza, comunicación, enseñanza.

16. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Se escuchan propuestas, se analizan, se determina su viabilidad, se planea, se ejecuta, se puede supervisar y evaluar.

17. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

No; sin embargo, siempre hay una guía que puede mejorar el planteamiento.

18. De estos factores ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución?

¿Podría darme algunos ejemplos?

El orden administrativo, los incentivos que se dan por la innovación

19. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Mayor entendimiento de la organización permite estar preparados para afrontar los retos que se presenten.

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

Explicar por que surgen las situaciones, analizarlas y buscar soluciones preventivas y correctivas.

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

Se plantean los diversos acontecimientos para lograr acuerdos y establecer metas u objetivos.

22. ¿Usted se considera un líder? ¿Porqué?

Si, estoy en constante comunicación y acompañamiento con el personal administrativo y docente para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

23. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Identificar las áreas de oportunidad, aplicar soluciones, generar propuestas que se anticipen a los problemas, buscar diversas formas de educar, apoyar en nuevas tareas, capacitar al personal para el cumplimiento de sus funciones, programar clases, escuchar sugerencias, analizar planteamientos, dirigir acciones en la búsqueda de la mejora continua.

Entrevista para el docente titular (líder) #5

Presentación R.G.

1. Estudios realizados

Licenciatura en psicología

2. Tiempo en la docencia y en la institución

2 años 3 meses en la institución y en la docencia

3. Puesto y funciones

Tutora de grupo B1 y coordinación de los tutores psicólogos

4. Experiencias a nivel educativo

Dar clases, terapeuta de niños con problemas emocionales

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Es una persona que ejerce influencia en otras personas para cumplir un objetivo

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

Sí, porque tienen empatía y ejercen influencia positiva para un fin común

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Coordinadores, titulares de grupos, asesores de altos directivos administrativos

8. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Si es muy innovadora

9. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

Apoyar en su estabilidad emocional

10. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos? ¿Y acerca de su docente auxiliar?

Si, los puntos a favor es llegar a un acuerdo en la toma de decisiones. Mi docente auxiliar busca que lleguemos a un acuerdo para el beneficio de los niños

11. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución?

¿Formal o informal? ¿Por qué?

Formal porque está dentro de un sistema

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

Que el logro de objetivos para la institución puede ser mayor

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

Que si no hay buena empatía, no se cumplirán los objetivos

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

La empatía a sus compañeros de trabajo y alumnos

15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?

Poder entender al otro

Ayudar a solucionar conflictos

16. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Se les apoya en la toma de decisiones

17. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

No

18. De estos factores ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución?

¿Podría darme algunos ejemplos?

Entender al otro (empatía): Cuando a alguien le surge un conflicto con un niño, se busca apoyarlo y entenderlo

Incentivos por ser innovadores, flexibilidad en el programa educativo

19. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?

El logro de objetivos académicos y psicológicos. Ejemplo: En colaboración poder estabilizar emocionalmente a los niños

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

De los problemas que nos parecen difíciles a lo largo del día (con los niños) y buscamos apoyarnos para solucionarlos.

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

Sobre ciertas normas a seguir y a cambiar.

22. ¿Usted se considera un líder? ¿Porqué?

Sí, porque tengo empatía con mis compañeros y busco ayudarlos a solucionar conflictos, además de ser innovadora y dirigir a un grupo

23. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Buscar al estabilidad emocional de los niños y al mismo tiempo llevar un acompañamiento académico con ellos.

Entrevista del docente auxiliar #1

Presentación M.E.

1. Estudios realizados Lic. en Ciencias de la Educación
2. Tiempo en la docencia y en la institución Dos años en la docencia, 7 meses en la institución
3. Puesto y funciones. Auxiliar de grupo C1, Coordinadora de idiomas
4. Experiencias a nivel educativo Tres años, prácticas internacionales en escuelas

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?
Un individuo que utilizando sus habilidades y experiencias pueda guiar a otros hacia diversas metas mediante al logra objetivos específicos.
6. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
Sí, por que en su trabajo cotidiano buscan guiar y orientar a los alumnos, así como implementar recursos innovadores para el cumplimiento de las metas.
7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Sientan precedentes, con soluciones efectivas y creativas que ayudan al progreso colectivo e individual

8. ¿Usted se considera un líder o piensa serlo algún día? ¿Porqué?

Sí, creo que cumplo con las características antes mencionadas además de estar constantemente capacitándome para mejorar y ayudar a los demás a hacer lo mismo

9. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

En principio diagnosticar necesidades individuales para trabajar en ella de forma colectiva, aunado a esto busco innovar en misa métodos de enseñanza así como experimentar con nuevos métodos de enseñanza de y aprendizaje.

10. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Si, ayuda a los alumnos a aprender todo como les sea posible sin importar la edad o el grado escolar que estén cursando

11. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

En orientarlos y acompañarlos en el proceso de aprendizaje al tiempo que explotan todas sus potencialidades

12. ¿Cuál es su papel como auxiliar en el salón de clases?

Apoyar al tutor en el área académica

13. ¿Qué expectativas tiene con respecto a su capacitación?

Espero estar siempre en constante capacitación para poder actualizar mis métodos y conocimientos

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

Innovación para lograr aprendizaje verdaderamente significativo además de atención personalizada para desarrollar al máximo potencial de los alumnos

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

Que no siempre funciona y en ocasiones se culpa al método por la deficiente participación de los actores del proceso educativo

16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

El sistema no está creado para tener permitir profesores líderes ya que se busca que todos estén dentro del mismo margen y actúen según el modelo político educativo del momento, impuesto por el gobierno en curso

17. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Sus propuestas son escuchadas y se les permite implementar nuevos métodos y modelos de enseñanza

18. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Si, en ocasiones mis métodos de enseñanza tradicionales (incluso justificados por autores reconocidos del ámbito educativo) han sido descartados por no ser aplicables a los niños sobredotados, al ser totalmente diferentes a los alumnos promedio

19. De los factores que a su juicio promueven el liderazgo ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Se da pie a las propuestas de innovación

Se valora la pro actividad

Se permite experimentar con nuevos métodos de aprendizaje y de enseñanza

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

Es una interacción abierta en la que se discuten los temas y se promueve un ambiente propositivo para la resolución de los problemas

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

Todos los temas que atraen a los alumnos de la institución

Entrevista del docente auxiliar #2

Presentación C.E

1. Estudios realizados Lic. en Psicología
2. Tiempo en la docencia y en la institución 2 años en la docencia, 5 meses en la institución
3. Puesto y funciones Auxiliar Psicopedagógico de grupo D1
4. Experiencias a nivel educativo Universidad, prácticas profesionales en escuelas.

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Alguien que de manera natural realiza y manipula las necesidades de quienes los rodean.

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

Si, de manera sumamente natural, toman el control de las situaciones. Es decir proponen, resuelven.

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Jefes de áreas (Departamento de Psicología, pedagogía, etc)

8. ¿Usted se considera un líder o piensa serlo algún día? ¿Porqué?

Si, suelo proponer y tomar la iniciativa sin presión alguna

9. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

No conozco a profundidad como trabajan los otros docentes

10. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Si, los temas exceden lo esperado para el grado académico, y se ven asignaturas que los niños en otros lugares nunca podrían llegar a estudiar

11. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

Además del aspecto académico, la estabilidad emocional es fundamental. Eso contempla que nuestra población –los sobredotados- sea tratada como excepcional

12. ¿Cuál es su papel como auxiliar en el salón de clases?

Hay 2 temas: Académica (el avance de libros y grados), Psicológica (estabilidad y tratamiento emocional)

13. ¿Qué expectativas tiene con respecto a su capacitación?

Aprender las normas y la lógica interna de la institución, comprender a profundidad el tratamiento que se le da a nuestra población

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

Que sin ninguna fuerza externa, cada tutor se autorregula y a su vez propone respuestas innovadoras ante las dificultades del tratamiento

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

Algún nivel de competitividad

16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

Falta de motivación en el docente, falta de expectativas profesionales, apatía

17. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Creo que existe un gran marco de apoyo con respecto a ellos y sus ideas, se fomenta que sean creativos

18. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Al inicio si, por inexperiencia en algunos procedimientos

19. De los factores que a su juicio promueven el liderazgo ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Se está pronto a escuchar propuestas viables, los líderes asumen tu inteligencia y tu motivación. A su vez premian estas características

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

Además de temas personales, de nuestras impresiones sobre alumnos y sobre el marco teórico desde el cual analizamos

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

De casos delicados, así como sus soluciones, de nuevas normas, de posibles mejoría dentro de la institución

Entrevista del docente auxiliar #3

Presentación M.P.

1. Estudios realizados Licenciatura en Psicología
2. Tiempo en la docencia y en la institución 1 año en la docencia, 5 meses en la institución

3. Puesto y funciones Psicólogo, auxiliar de grupo C3

4. Experiencias a nivel educativo Prácticas de pasante

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Persona con capacidad de dirigir a un grupo de personas así como de solucionar algún conflicto, con iniciativa y emprendimiento

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

Si, por que tienen capacidad de dirigir a un grupo, (o a su grupo)

Resolver conflictos, tiene ideas nuevas para continuar con la motivación de los niños.

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Dentro de un grupo o grupos con los niños, directivos.

8. ¿Usted se considera un líder o piensa serlo algún día? ¿Porqué?

Me considero un líder ya que he tenido la iniciativa hacia mi grupo, buscando la manera en que puedan desarrollarse y continuamente motivarse

9. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

En los temas de clase busco llegar a una parte reflexiva donde se pueda concientizar a nivel personal

10. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Considero que si, ya que también ayuda a que los psicólogos puedan empezar y brindar ideas nuevas ya que no es totalmente rígida.

11. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

En buscar la manera en la que el niño pueda aprender de la mejor manera. De acuerdo a su aprendizaje, capacidad de escuchar y motivación continua.

12. ¿Cuál es su papel como auxiliar en el salón de clases?

Apoyar continuamente

13. ¿Qué expectativas tiene con respecto a su capacitación?

Seguir con un crecimiento a nivel profesional y personal

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

Un mejor manejo grupal y compromiso

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

En general ninguna

16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

El compromiso ya que en un inicio en muchas cosas puede faltar y por lo tanto el control y manejo puedan repercutir así como la empatía

17. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Crecimiento y apoyo profesional

18. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Alguna vez, por desconocimiento

19. De los factores que a su juicio promueven el liderazgo ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?

El control y manejo dentro del grupo, la libertad del docente titular

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

Considero buena, ya que conversamos de los niños y llegamos a intercambiar puntos de vista

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

Acerca de las problemáticas y soluciones, así como de algunos logros

Entrevista del docente auxiliar #4

Presentación S.V.

1. Estudios realizados Lic. Psicología
2. Tiempo en la docencia y en la institución 5 meses en la docencia, 1 mes en la institución
3. Puesto y funciones. Auxiliar de grupo C2
4. Experiencias a nivel educativo. 5 meses en escuela de niños promedio

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Un líder es aquel que puede guiar a un grupo de personas hacia una meta establecida utilizando las opiniones de los demás integrantes

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

Si, ya consiguen llegar a una meta establecida por el grupo

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Escuchar a los demás miembro

Guiar al grupo

Identificar errores y problemas

8. ¿Usted se considera un líder o piensa serlo algún día? ¿Porqué?

Considero que tengo características de líder y que me faltan desarrollar otras

9. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Escuchar a los niños

10. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Un programa que hace responsables a los alumnos de su proceso con la guía de los maestros

Me parece adecuado

11. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

Guiar en el proceso de aprendizaje e identificar problemas que lleguen afectar este proceso

12. ¿Cuál es su papel como auxiliar en el salón de clases?

Apoyar al profesor ayudando a resolver las dudas que tienen los alumnos.

13. ¿Qué expectativas tiene con respecto a su capacitación?

Poder observar las situaciones que se manejan diariamente para poder resolverlas en el futuro

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

Se forman el rol de líder

Se crea una meta, Se establece disciplina

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

Ninguna

16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

El poder de identificar las necesidades del grupo en que se trabaja.

17. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Se establece un reglamento sobre aspectos como la vestimenta y las acciones que se llevaran a cabo

18. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

No

19. De los factores que a su juicio promueven el liderazgo ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Se crean metas en cada grupo utilizando diferentes motivaciones

Se escucha a los alumnos en sus problemáticas

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

Se habla sobre el comportamiento de los niños

Se comparte experiencia sobre situaciones que se presentan

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

Nuevas políticas, cambios en los programas académicos

Entrevista del docente auxiliar #5

Presentación **Ji.El**

1. Estudios realizados Licenciatura en Psicología

2. Tiempo en la docencia y en la institución 1 año 1 mes
3. Puesto y funciones. Investigación en departamento de psicología, auxiliar en grupo B
4. Experiencias a nivel educativo

Auxiliar de cátedra en grupos de preparatoria (Nivel Medio Superior)

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?

Una persona que influye en los demás, que trata de mantener un enfoque positivo y proactivo en un grupo para que las cosas se hagan de manera adecuada

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

Sí, porque más que hacer todo ellos mismos, ayudan a los demás ha hacer las cosas

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Manejo de grupos, motivación para sus padres delegan tareas a los demás para que estas se hagan de manera adecuada

8. ¿Usted se considera un líder o piensa serlo algún día? ¿Porqué?

Creo que aún no soy la líder que podría ser, ya que mi manejo de grupos aún es un poco endeble bebido a la confianza de mis compañeros de trabajo y mis “alumnos”

9. ¿Qué actividades realiza que usted considere sean diferentes a las que otros docentes aplican?

Trato de construir una relación a base de confianza y respeto, por lo que el conocimiento se va dando gradualmente, siendo lo más importante las relaciones interpersonales.

10. ¿Cuál ha sido su experiencia con la aplicación del programa de enriquecimiento académico? ¿Considera que es innovador?

Creo que las áreas a las cuales nos avocamos son sumamente importantes para la potencialización del intelecto de los niños,

Por lo que la innovación se encuentra intrínseco en los nuevos manejos que estamos empleando

11. ¿En qué consiste su trabajo de educación especial de sus alumnos?

Mantener sus estados afectivos en niveles positivos, propiciarles un ambiente de tranquilidad sin tanta ansiedad con un manejo óptimo de la frustración que las tareas del día a día les puedan acarrear

12. ¿Cuál es su papel como auxiliar en el salón de clases?

Lograr que las relaciones y la forma en la que reaccionan los niños ante las situaciones de estrés

13. ¿Qué expectativas tiene con respecto a su capacitación?

Realizar un mejor trabajo de acuerdo a las nuevas capacidades y competencias que pueda adquirir

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

Un mejor manejo de grupo, mayor confianza con los niños, educación y cambio en las estrategias

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

No se puede ser cien por ciento objetivo con las reglas y límites ya que se empieza a crear cierto vínculo psicólogo-paciente siendo al mismo tiempo parte de la solución y parte del problema.

16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

Los vínculos y apegos que se van creando, dejando de lado la objetividad de los quehaceres dentro de un aula.

17. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Qué políticas hay hacia ellos?

Existe cierta libertad en cuanto al manejo de los grupos, por lo que las Formas y maneras de abordar a los niños pueden variar, mutar y evolucionar, tal como lo hace el mismo grupo.

18. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por sus actividades?

Tan solo por manejos intrusivos y/o agresivos en las actitudes y comportamiento de los estudiantes

19. De los factores que a su juicio promueven el liderazgo ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?

Libertad de acción en el manejo, el tipo de población a la que nos enfrentamos, estudios previos en psicología y manejo de grupos, actualización de técnicas de liderazgo

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

Principalmente de los diferentes casos a los que nos enfrentamos día a día, elementos externos de nuestra vida personal o académica que pueden afectarnos en el manejo del grupo, discusiones sobre la forma más acertada de realizar un buen trabajo. Todo ello en un ambiente distendido, de compañerismo y de amistad

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

Sobre temas puntuales de permisos, calificaciones o un caso en particular manteniendo el ambiente de respeto y compañerismo que se crea al realizar todos una actividad de servicio.

Entrevista para el directivo de la institución

Presentación **Z.A.**

1. Estudios realizados Licenciatura en Filosofía en la Universidad La Salle, Máster en Educación en la Universidad Complutense
2. Tiempo en la institución: **3 años**
3. Puesto y funciones: Directora de la División Administrativa y de Recursos Humanos. Coordinación de selección y capacitación de personal, supervisión del área administrativa (manejo de expedientes, recepción, división de prensa y contacto con padres de familia)
4. Experiencias a nivel educativo
Docencia durante 4 años en escuela primaria promedio.
Trabajó 1 año en la unidad de atención a padres, y 6 meses en el Departamento de Recursos Materiales, ambos en el CEDAT, antes de pasar a ser directora de la división Administrativa

Liderazgo docente

5. ¿Para usted que es un líder?
Es una persona innovadora el cual propone algo diferente a lo previamente establecido y con su conducta sirve como referente para que otros lo imiten. Además de ser un individuo capaz de guiar a un grupo hacia un fin determinado

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

Si, existen varios profesores que han demostrado su capacidad de liderazgo y de innovación dentro de esta institución. A través de su trabajo continuo con niños sobredotados, aplicando el programa de Enriquecimiento Académico han logrado dirigir grupos de niños con métodos de enseñanza innovadores y sirviendo como líderes a seguir frente a otros docentes

7. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la institución?

Son coordinadores de departamentos y profesores titulares de grupos de niños sobredotados. A pesar que tienen un docente auxiliar que los apoya, ellos son responsables de la estabilidad psicológica y el avance académico de sus grupos. Adicionalmente, son quienes aplican el programa de Enriquecimiento Académico, y lo pueden llegar a modificar basados en la innovación.

8. ¿Qué papel ha tenido el programa de enriquecimiento académico en la formación de sus docentes?

Les ha enseñado a ser flexibles ante los cambios en la forma de la docencia y la educación, al provenir todos ellos de escuelas tradicionales, se encuentran condicionados a cumplir al pie de la letra los programas educativos sin pensar en modificarlos o adaptarlos dependiendo de las necesidades de sus alumnos.

Como este programa de enriquecimiento solo se aplica en alumnos sobredotados, entonces cambia totalmente la forma en la cual el docente imparte sus clases y las estrategias que debe usar.

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

Si, me agrada, porque aportan ideas nuevas y propuestas acerca de modificaciones a nivel del programa de enriquecimiento académico que serían complicadas de realizar si no se contara con el entusiasmo por innovar.

Lo único que llega a ser complicado es el hecho que a veces es complicado llegar a tener un control sobre ellos, porque se encuentran en un deseo constante por modificar los programas. Y como son líderes, entonces otros docentes los siguen. Esto no es bueno cuando el cambio realizado por el líder quizá si funcione para su grupo pero no para el de junto, y al final esto genera una desorganización si no se tiene cuidado.

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

De ambos tipos, es formar en cuanto a que frente a los alumnos se impone la autoridad del docente sobre la de los niños. Sin embargo esto no funcionaría sin el liderazgo informal, que consiste en la empatía y el establecimiento del sentimiento de unidad que se forma entre los docentes y los alumnos.

11. ¿Qué hace la institución con respecto a los docentes líderes? ¿Tienen alguna política hacia ellos?

Se les ve como factores favorables para el desarrollo de la institución, porque al estar en contacto con los alumnos, son quienes tienen suficiente información como para proponer modificaciones. Para el nivel administrativo, es importante que sus actividades sean reportadas y se notifique al Departamento de Pedagogía cuando van a hacer algún cambio.

Existe una política de incentivos hacia los docentes líderes, para empezar a nombrar algunas, se encuentra la del ascenso en la jerarquía institucional, el docente que sea innovador y actúe como líder es quien obtiene un puesto de titular o incluso de supervisor de algún departamento o división.

Esto motiva a los docente auxiliares también, quienes por inexperiencia en ocasiones aún no han expresado sus capacidades de liderazgo, pero ven que en caso de volverse innovadores ellos también podrán se ascendidos.

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

Aumenta la competitividad, enriquece los programas educativos, y en especial, mejora la calidad de la educación que los alumnos reciben.

Otra ventaja, es que sirve de factor motivador para el personal educativo.

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

La necesidad de mantener un amplio control administrativo para evitar cambios de imprevisto o incluso de desviaciones inaceptables del programa de Enriquecimiento Académico.

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes?

La burocracia y la rigidez del sistema educativo. Pero otro reto son los mismos profesores, quienes por pena o por apatía no proponer o intentan modificar los programas educativos, sino que solamente se concretan a llenar formularios y cumplir con lo mínimo indispensable.

15. ¿Según usted, cuáles son los factores que promueven el liderazgo entre los docentes?

Una cultura organizacional y educativa abierta hacia los cambios.

El hecho que no existan medidas correctivas contra aquellos que propongan ideas nuevas.

Incentivos para aquellos docentes que de forma ordenada sean líderes en sus centros escolares

16. De estos factores que usted nombró ¿cuáles están fomentado el liderazgo dentro de esta institución? ¿Podría darme algunos ejemplos?

La apertura de la comunicación, nunca se niega una propuesta hasta después de haberla escuchado y valorado.

Los profesores saben que en este centro se está buscando que sean innovadores, y que no recibirán una sanción por ello, sino que lo único que se les solicita es que notifiquen al departamento correspondiente.

Existe un programa de ascensos e incentivos para los docentes líderes o "de ideas nuevas".

17. ¿Qué beneficios le ha traído a la institución el liderazgo educativo? ¿Podría darme algunos ejemplos?

La institución se ha colocado como pionera en diagnóstico y atención de niños sobredotados, y además ha logrado obtener éxitos a nivel educativo, como ha sido el tener entre nuestros egresados a algunos niños que entraron a la universidad a los 10, 12, 14 años, por ejemplo.

Se ha podido aplicar el programa de Enriquecimiento Académico de forma satisfactoria, debido al efecto benéfico del liderazgo educativo.

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

Principalmente sobre las problemáticas de sus alumnos y casos interesantes suscitados durante las clases que imparten. También se dan consejos acerca de cómo controlar mejor a un grupo o alguna innovación que este dando resultado en el programa de Enriquecimiento Académico. Sin embargo también es común que conversen acerca de temas personas, esto último durante los recesos.

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

En la mayoría de las veces se realiza una mesa de discusión sobre casos de alumnos problemáticos, se analizan tanto el aspecto psicológico y académico, con el fin de buscar posibles soluciones.

Esto es una medida que los docentes implantaron junto con los directivos para minimizar las notificaciones sobre posibles expulsiones o cartas de suspensión que se les envían al Consejo Administrativo. Ya que en los casos de la faltas al reglamento, este último si llega a tomar la decisión sobre algún alumno, esta ya es inapelable.

En otros casos se analizan las posibles modificaciones a los programas educativos, o se notifica sobre la existencia de una nueva regla o disposición dentro del centro

Respuestas a: Rejilla de observación para los docentes en su salón de clases

Día y hora: 7, 8, 9, 14, 15 y 16 de Enero del 2013, de 8:00 a.m. hasta 1:00 p.m.

Lugar: CEDAT; salón B1 del docente titular R.G., salón C1 del titular C.B., salón C2 del titular B.D., salón C3 del titular J.E., salón D1 del titular A.A.M.

Propósito de la observación: Observar y analizar las funciones y roles de los docentes líderes en cuanto a la enseñanza de los niños sobredotados aplicando el programa de Enriquecimiento Académico; crear un panorama acerca del impacto del líder a nivel de la institución, docentes y alumnos.

Observación del espacio físico:

¿Cómo es el ambiente?

El salón B1 se encuentra en la segunda planta, cercano a otros 4 salones. Debido a que afuera del salón se encuentra un vestíbulo de triple altura, los sonidos se amplifican y es fácil darse cuenta cuando un grupo está perdiendo la disciplina tan solo por el ruido

Los salones C2, C3 y D se encuentran en esta misma planta. Mientras que el C1 se encuentra en otra zona del centro.

¿Cuál es su contexto?

El salón B1 es de niños con edades de 6 y 7 años, quienes están realizando el primer año de primaria.

Los salones C1, C2 y C3 son de niños de edades de 8 y 9 años, quienes se encuentran en tercer año de primaria.

El salón D1 es para niños de edades de 10 y 11 años, quienes se encuentran en el quinto grado de primaria.

¿Cómo es el espacio?

El salón B1 es un salón de 10 metros de largo por unos 8 de ancho, debido a que es una residencia antigua, los techos se ubican a 3 metros y medio de altura, en algunos lugares hasta de 4 metros. Los salones C2, C3 y D1 tienen dimensiones similares.

El salón C1, es de 17 metros de largo por 5 de ancho, este es de los pocos que no se encuentra en la construcción antigua de la institución. Y su techo es de 2 metros.

¿De qué es la clase?

Las clases con duración de una hora fueron acerca de Español, Historia medieval, Álgebra, Genética, Fundamentos del Derecho, Astronomía, Geología, y Neurociencias.

¿Qué clase de comportamientos se ven tanto en los docentes como de los alumnos?

Cada día una de las clases la impartió el docente titular y otras fueron de docentes "externos" (como se les denomina a los profesores especialistas en una materia que no están a cargo de un grupo en específico)

Los alumnos, inquietos la mayor parte del tiempo, se mantuvieron disciplinados y callados la mayor parte de las clases, aunque si mostraron su hiperactividad al mover constantemente las manos y los pies.

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?

Se observaron en todos los salones la presencia de un pizarrón para plumones, un mueble archivador con pequeños lockers para las pertenencias de los alumnos, y una pantalla de plasma ubicada justo al costado del escritorio del docente titular. Todos los alumnos en su escritorio durante las primeras 2 horas de clase, tuvieron un ordenador portátil para usarlo durante las clase. Dentro de un mueble se encontraron varios programas educativos para computadoras y libros didácticos de preparatoria o de universidad que los docentes en sus palabras "le dosifican" a los niños cuando se portan bien, ya que les dan oportunidad de estudiar un tema más avanzado.

Observación de los participantes (docentes y alumnos):

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

El día de las observaciones, hubo 12 alumnos dentro del salón B1, 11 en el C1, 8 en el C2, 13 en el C3, y 15 en el D1, cada uno con su respectivo docente titular y un docente auxiliar. Desde el inicio de las clases, el docente titular se colocó en su escritorio o a un costado de la pantalla con el fin de impartir sus clases, mientras que el docente auxiliar se localizó a un costado de la puerta (ubicada al fondo del salón, a varios metros del docente titular) para mantenerse cerca de los niños y controlar su disciplina

¿La disposición del salón y las bancas se encuentran diseñadas de una cierta forma, y su razón?

Los salones se encuentran bien organizados en cuanto a la localización de libros y las bancas. Estas últimas se encuentran en filas, todas mirando hacia la pantalla del salón y el escritorio del profesor, a excepción del D1 donde la disposición es en forma de media luna.

Como no se permite traer mochilas voluminosas dentro del centro, entonces cada alumno coloca en una rejilla localizada abajo de su silla todas sus pertenencias necesarias para estudiar.

¿Cuáles son las características relevantes de los docentes?

Nunca pierden el contacto visual con sus alumnos, y siempre se mantienen en movimiento o realizando una actividad

Mantienen la ecuanimidad emocional a pesar que algún alumno cometa una falta, el auxiliar llega a desesperarse en ocasiones, pero no el titular

¿Cómo se organiza el docente para atender a sus alumnos?

El docente titular tiene un horario preestablecido en el cual debe salir a impartir clases en otros grupos, y es cuando el docente auxiliar se queda a cargo de los alumnos

¿Qué ocurre cuando el docente se distrae?

Los niños se mueven de sus sillas o comienzan a conversar entre ellos

¿Qué estrategias educativas utiliza?

Principalmente dinámicas psicológicas, y estrategias de motivación

Usa presentaciones, videos y programas computacionales

Se menciona en continuas ocasiones el tema de la identidad y la unión que debe existir entre los alumnos

La estrategia que se observa más efectiva es cuando comienza a conversar sobre un tema lo suficientemente avanzado como para que los niños se sientan que no conocen en absoluto el tema y por lo tanto escuchan con más atención (como la radiación de Hawkins)

¿Cómo aplica el programa enriquecimiento académico?

Utilizando la planeación elaborada por el Departamento de Pedagogía, el docente lo que hace es usarlo como guía y agregarle "datos adicionales" además de impartir sus clases de una forma que motive a los alumnos. En algunas ocasiones toma la iniciativa cuando

¿Qué sucede con los alumnos cuando su docente empieza a hablar?

Tienden a guardar silencio con su docente titular, mientras que con el auxiliar no siempre dejan de hablar y se requiere llamarles la atención.

¿Qué hace a este docente diferente a los del promedio?

Sus estrategias para motivar a los alumnos, el programa educativo y los temas que imparte, la empatía que establece con los niños y la forma en que los guía hacia las metas académicas. La responsabilidad de mantener la estabilidad psicológica de su grupo

¿Cuáles son los roles del docente titular y el auxiliar?

El titular al ser el líder dicta la forma en como se debe aplicar la clase, mantiene el orden del grupo cuando llegan docentes externos, y coordina las actividades del docente auxiliar.

Observación de interacción entre docentes, y directivos u otros docentes:

¿Cuál es el papel del docente titular y el del auxiliar?

El titular es el responsable del grupo, de su estabilidad psicológica y el avance académico que presenten. Además de ser innovador con el fin de aplicar con éxito el programa de Enriquecimiento Académico.

Mientras que el auxiliar su función principal es ayudar en el control de la disciplina, y aprender del titular con el fin de que en un futuro el se pueda convertir también en líder y se le deje a cargo de un grupo.

¿Cuándo empieza la clase, se acerca algún supervisor?

Generalmente cuando la clase se encuentra ya avanzada, solamente se acerca al inicio cuando por alguna razón sigue habiendo ruido en el salón cuando ya debería estarse impartiendo la clase

¿Cómo se coordina el docente titular con su auxiliar?

El docente auxiliar siempre se encuentra junto con el grupo, ya que el titular en ocasiones sale a arreglar algún problema en específico con algún alumno o para impartir clases en otro salón.

El docente titular tiene un horario sincronizado con el del Departamento de Pedagogía, por lo que le deja tareas a seguir a su docente auxiliar durante su ausencia.

¿Hay un orden o programa definido?

Si, el que definió el Departamento de Pedagogía, este se encuentre impreso en un corcho en una de las paredes del salón.

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

Con el reglamento institucional, y la premisa de seguir el orden establecido del día (no se puede omitir una tema de clase por dar otro, aunque si la forma en que se imparte)

¿Cuánto duran sus clases?

Son de una hora aproximadamente

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas (el docente en el recreo, y en la hora de la comida):

En el recreo los dos docentes de cada grupo se encuentran vigilando a los niños del patio que se les asignó. Mientras que en la hora de los niños, hacen turnos de media hora con el fin de permitir que el otro tenga tiempo de descansar o realizar otras actividades. Posterior a esta hora, los docentes tienen su tiempo para comer sin distracciones por parte de los niños en el comedor de la institución.

Significados de palabras simbólicos o connotativos:

Los docentes tienen desarrollado un lenguaje simbólico con sus alumnos, con el cual los llaman o les dan una indicación, con el fin de evitar llamarles la atención o tener que levantar la voz para que los escuchen

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico (uniforme institucional):.

Todos los docentes tienen uniforme institucional, sin embargo lo que distingue a un titular es un medallón colocado en forma de un pin en el costado izquierdo que simboliza la autoridad que tiene como líder dentro de un grupo de sobredotados.

Los varones traen traje y corbata, mientras que las mujeres usan unas batas azul rey de manga corta como uniforme.

Medidas discretas (pistas físicas):

La postura de los docentes denota autoridad y no se prestan a jugar con los niños, aunque sí a escucharlos cuando tienen problemas.

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

No se observó una conversación relevante del docente titular R.G, con un directivo en el periodo de observación, más allá de saludarse y comentar a grandes rasgos la conducta del grupo

Observación de conversaciones:

¿Quién le dirige la palabra al docente?

El docente auxiliar para hacer sugerencias. Los alumnos en ocasiones cuando tienen dudas (para ellos, la regla es que deben alzar la mano)

¿Quién escucha al docente?

Los alumnos, un supervisor ocasional del área de Pedagogía, y las unidades de vigilancia a través de los micrófonos ubicados en el salón

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

Docente titular: “Niños, vamos a hacer un juego más pacífico, teníamos una regla, se usan pelotas solamente los Viernes”

Docente auxiliar: “A.A.M. los alumnos del C2 están siendo agresivos con nuestros niños, ya se quejaron conmigo”

Alumnos: “Maestra, déjenos treparnos en el árbol, llevamos varias semanas sin hacerlo “

CO: Comentarios del observador: (Dependiendo del contexto y el análisis efectuado)

Se observa un amplio control del grupo por parte del docente titular, y en especial de la formación de la empatía con sus alumnos.

El Programa de Enriquecimiento Académico se aplica en todos los alumnos de forma satisfactoria principalmente por el hecho que los docentes titulares buscan ser innovadores y mantener siempre la atención de los niños sobredotados.

Respuestas a: Rejilla de observación de factores institucionales

Día y hora: 22 y 23 de Enero del 2013 de 9:30 a.m. a 2:00 p.m.

Lugar: Instalaciones centrales del CEDAT, Ciudad de México

Propósito de la observación: Describir los factores a nivel institucional que inducen o inhiben el liderazgo docente

Observación del espacio físico:

¿Cómo es el ambiente institucional con respecto al liderazgo, políticas y reglamento?

Al tratarse de una institución dedicada a la educación especial existe un reglamento que dictamina todos los procedimientos llevados a cabo con los niños, sin embargo se permite la modificación de los programas educativos y del contenido de las clases siempre y cuando esta se encuentre bajo supervisión del Departamento de Pedagogía.

Una peculiaridad de la institución consiste en que los programas impartidos y las estrategias utilizadas se evalúan y se llegan a modificar durante una reunión mensual de docentes. Esta se encuentra dictaminada por las políticas institucionales y busca favorecer el liderazgo docente pero bajo un ambiente controlado para evitar perder el

control sobre las clases que se imparten. Ya que ahí se discuten las nuevas ideas y se escogen algunas de ellas para aplicarlas el siguiente mes, permitiendo la innovación.

No existe una sanción administrativa específica hacia los docentes cuando practican un método nuevo de enseñanza o estrategias innovadoras. Aunque si se procura que se mantengan apegados al programa que ellos ayudaron a diseñar durante esas reuniones mensuales.

La institución se encuentra dividida en tres sectores principales, el primero consiste en el Departamento de Psicología donde laboran cerca de 15 tutores psicológicos que se dedican a la aplicación de pruebas psicométricas y la supervisión de la estabilidad emocional de los niños sobredotados.

El segundo es el Departamento de Pedagogía, desde donde se coordinan los programas educativos y los cambios que los docentes les agregan al iniciar el año escolar.

El tercero es la división administrativa, que mantiene un contacto mínimo con los alumnos.

¿Dónde se permite el liderazgo docente y bajo qué premisas?

Los docentes tienen una relativa libertad en cuanto al tipo de estrategias educativas y los métodos de enseñanza que utilizan con su grupo debido al hecho que son ellos mismos quienes en conjunto con el Departamento de Pedagogía, diseñan los

programas antes de iniciar el ciclo escolar. Los cual les permite fungir como docentes innovadores durante sus clases.

Aunque esto se mantiene bajo la premisa, de que el docente se mantenga apegado a ese programa durante el resto del año, y en caso de querer modificar algo debe solicitarlo en las reuniones mensuales de docentes, o incluso acudiendo directamente con los pedagogos quienes podrán aprobar, declinar o sugerir modificaciones a sus estrategias.

De esta forma se evita que el docente líder por su propio criterio llegue a modificar el programa educativo sin tener un control externo.

¿Cómo es el espacio físico de la institución?

Se encuentra ubicada en un antigua residencia de más de 100 años de antigüedad, por lo que existen varios espacios donde se acondicionaron para oficinas o recibidores de padres de familia.

El centro cuenta con 13 salones con capacidad para hasta 15 alumnos, y dos aulas magnas donde se pueden albergar hasta 40 niños.

Las áreas administrativas, y las oficinas se encuentran separadas de los salones, para evitar que el ruido generado por los alumnos llegue a alterar el trabajo que desempeña el personal administrativo.

Es notoria la preocupación de la institución de mantener grandes patios y áreas verdes donde sus alumnos puedan divertirse durante sus tiempos libres; debido a que existen patios que rodean prácticamente a todo el centro educativo.

Sin embargo, debido a la supervisión psicológica que tienen los alumnos, no existen puntos ciegos o esquinas donde sus docentes no puedan estar observándolos. Esto mejora la relación entre el alumno y su profesor.

¿Qué clase de comportamientos se ven tanto de docentes, alumnos y directivos?

Cada grupo en promedio es de 10 alumnos y cuenta con un docente titular y uno auxiliar. El primero es quien tiene la responsabilidad de aplicar el programa educativo innovador y de poder modificar las estrategias utilizadas en caso que su grupo lo requiera. Mientras que el auxiliar al encontrarse en capacitación, ejecuta los programas realizados por el titular, y mantiene la disciplina del grupo.

Para evitar dejar a los alumnos solos en su salón, generalmente cuando uno de los docentes sale, el otro se queda a cargo. Esto se presenta principalmente al momento de comenzar y al terminar el recreo, que es cuando uno de los docentes recibe a los niños en el patio mientras que el otro espera a que todos hayan salido del salón para poderlo cerrar.

Durante todos los recesos o cambios de salón del grupo, los docentes se encuentran cerca de sus alumnos, generalmente hablan poco con ellos. Ya que los niños

prefieren jugar o conversar con sus pares al momento de estar fuera de clase. Sin embargo siempre que se presenta un problema, se lo presentan a su docente.

Los directivos no salen a los recesos en la mayoría de las ocasiones, sin embargo cuando lo hacen, tanto los alumnos como los docentes muestran respeto hacia ellos, saludándolos. Aunque posteriormente retoman sus actividades.

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay en la institución y áreas comunes?

Todos los salones cuentan con pantallas, reproductores y equipo de sonido, desde los más pequeños hasta las de mayor capacidad. Estos son utilizados todos los días para proyectar material didáctico o la impartición de clases.

Además cuentan con el tradicional pizarrón con plumones.

Prácticamente la totalidad de los alumnos tienen asignado un ordenador portátil para uso con fines académicos. En estas computadoras es donde los docentes les instalan softwares educativos innovadores provenientes de Europa o de Estados Unidos de América, para mejorar la calidad de sus clases y poder implementar sus estrategias de enseñanza.

Debido a la complejidad del trabajo con alumnos sobredotados, y en especial al uso de computadoras, los docentes tienen el apoyo de dos unidades de vigilancia

proporcionadas por la institución, una que es de seguridad informática y otra de videovigilancia.

La unidad de seguridad informática se encarga de supervisar a distancia que los alumnos se encuentren realizando las actividades correspondientes a su programa educativo y evita que ingresen a sitios no deseados. Esto se logra debido a que la institución cuenta con módems que intervienen todos los ordenadores localizados dentro del centro educativo, lo cual permite controlar a distancia las computadoras y le evita al docente el tener que estar supervisando directamente a todos sus alumnos.

Mientras que la unidad de videovigilancia se encarga de grabar audio y video tanto de los salones como de los patios con lo que detectan actividades de riesgo o agresiones verbales a tiempo para detenerlas o avisarle a un docente.

El principal papel de estas dos unidades es a nivel psicológico, porque aumentan el grado de disciplina de los alumnos, y permiten que el docente líder tenga mejor control de su grupo. Y por lo tanto aseguran que el programa educativo innovador no se estropee por la falta de disciplina.

Observación de los participantes (docentes, alumnos y directivos):

¿Cuántas personas se juntan en los recesos y cuáles son sus roles?

Los recesos (ambos con una duración de 30 minutos) se encuentran divididos en dos horarios diferentes, el primero que se da a las 10:00 a.m. es para los niños de los grados más básicos. El segundo es para los alumnos de grados más avanzados, y se les otorga a las 10:30 a.m.

En ambos recesos se observan docentes y prefectos en los patios y áreas comunes (pasillos, baños y escaleras), quienes tienen una función principalmente de supervisión. Ya que raramente intervienen en los juegos de los alumnos, y solamente lo hacen cuando surgen problemas entre ellos o si se encuentra programada alguna actividad lúdica durante el receso.

¿Por qué se juntan los docentes, los alumnos o directivos?

Generalmente los docentes se encuentran de pie durante los primeros y los últimos 5 minutos del receso. Durante el resto del tiempo se sientan a comer y conversan entre ellos generalmente sobre asuntos personales o problemas que no saben como resolver.

Los alumnos se juntan con los docentes cuando se encuentran descansando o van a presentar alguna queja, y se observa que se les permite el estar cerca con la condición de no hablar en voz alta.

Los directivos cuando se les llega a observar en el receso es principalmente para supervisar que no existan problemas entre los alumnos, o mientras se encuentran

conversando con el personal del Departamento de Pedagogía sobre algún cambio a la dinámica escolar.

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

Los docentes auxiliares se les observa que en general se encuentran cerca del docente titular de su mismo grupo y conversan durante prácticamente la totalidad del receso.

Se pueden diferenciar zonas de los patios donde se reúnen más los docentes de sexo femenino, como es debajo de un árbol. Donde igual se observan a los alumnos del mismo sexo. Lo cual genera que conversen más entre ellas.

¿Cómo se organizan entre ellos?

Durante las clases, cada docente titular y auxiliar se encuentra dentro del salón de su grupo, a excepción de cuando deben salir para impartir alguna clase en otro grupo.

Es en el receso donde se observa mayor coordinación de los docentes para poder observar a sus alumnos pero al mismo tiempo poder descansar ellos también. Se colocan en las esquinas de los patios para observar a todos sin tener que estar de pie.

¿Qué sucede con todas las personas cada que salen al receso?

Los alumnos tienden a apresurarse a acudir a la comitiva o a encontrarse con sus amigos de otros grupos. Esto genera que sean minutos donde todos los docentes se encuentren alertas con el fin de evitar accidentes.

¿Cómo las actividades institucionales impactan en el comportamiento de los participantes?

Tanto los docentes como los alumnos conocen los reglamentos y las políticas de la institución con respecto al comportamiento que deben mantener. Los docentes no pueden abandonar el área que tienen asignada sin avisar, para que alguien cubra su espacio. Y los alumnos durante el receso no pueden reingresar a sus salones de clases, ya que la institución dispuso evitar el mantener a los niños fuera de esas áreas cuando todo el personal se encuentra en los patios.

Debido a la supervisión, los docentes evitan los juegos lúdicos con sus alumnos o con otros docentes y mantienen una distancia.

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

- Docentes titulares con docentes auxiliares y viceversa
- Alumno con alumno
- Alumno con docente (rara vez)

¿Quién escucha?

Cuando un docente le habla a un alumno, el segundo tiende a mantenerse receptivo y a ser quien escucha.

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

De un docente a un alumno "No juegues tan brusco, se van a lastimar. Mejor pongan reglas para no pelearse"

Entre docentes "Ya viste a mi grupo, esta más ordenado hoy", "Hoy dos de mis niños no hicieron caso en la clase, fue complicado ponerlos al corriente de los temas)

Entre alumnos "Esta vez tu serás el *Hombre Araña*, pero recuerda que mañana me toca a mí, o ya no juego..."

De un alumno a un docente "Maestra, no me comparten de su comida, y yo ya hice lo que me habían pedido"

CO: *Comentarios del observador: (Dependiendo del contexto y el análisis efectuado)*

La institución tiene una política basada en el orden, la autoridad y la lealtad, la cual demuestra al momento de darse la señal de iniciar o terminar un receso, o al planearse la impartición de una clase. Es dentro de este ambiente donde se permite el

liderazgo docente, siempre supervisado por el Departamento de Pedagogía (el cual funge como unidad reguladora de las actividades académicas).

La organización al momento de planear las clases denota la importancia conferida por la institución hacia el tipo de temas y métodos de enseñanza innovadores usados en sus alumnos sobredotados. Ya que se encuentran siempre en el proceso de renovar su programa de enriquecimiento académico.

Es notoria la presencia de la vigilancia hacia los niños durante el receso, tanto de docentes titulares, como de los auxiliares, sin considerar el de las unidades de videovigilancia. Esto denota la preocupación de la institución por mantener bajo control los factores de riesgo en el comportamiento y el evitar las situaciones de conflicto entre alumnos. Los grupos donde los niños son más disciplinados mantienen un corte de pelo uniforme o se encuentran con un uniforme de la institución. Lo cual diferencia a los alumnos de un grupo de otro, además que la convivencia es más cercana entre ellos que con los compañeros de otros salones de clases.

Se puede observar una dinámica relajada durante los recesos entre los alumnos, sin embargo ocasionalmente tienen discusiones sobre asuntos triviales.