



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

**EDOMÉX**  
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

2020. “Año de Laura Méndez de Cuenca; emblema de la mujer Mexiquense”.

# ESCUELA NORMAL DE TECÁMAC



Tesis de Investigación

El liderazgo educativo: un nuevo significado en la  
organización escolar

Presenta:  
ABIGAIL GARCIA GARCIA

Asesor:  
MTRA. RITA YÁÑEZ GARNICA

Julio, 2020.



2020. "Año de Laura Méndez de Cuenca; emblema de la mujer Mexiquense".

## ESCUELA NORMAL DE TECÁMAC

No. De Oficio: 430/19-20.  
Asunto: Se autoriza Trabajo de Titulación  
para examen profesional.

Tecámac, Edo. de Méx., a 26 de junio de 2020.

C. ABIGAIL GARCIA GARCIA  
P R E S E N T E.

La dirección de la Escuela Normal de Tecámac, le comunica que ha sido autorizado el trabajo de titulación: *"El liderazgo educativo: un nuevo significado en la organización escolar"*, que presentó para revisión de la Comisión de Titulación; por lo que puede proceder a realizar los trámites necesarios para su Examen Profesional.

Lo que comunica para su conocimiento y fines consiguientes.



Atentamente

  
MTRO GERARDO BARRAGÁN MENDOZA  
Director Escolar



---

## Agradecimientos

El trabajo de una investigación es fruto de un arduo esfuerzo que fue brindado día con día, dando lo mejor y todo por obtener lo siempre anhelado, que es manifestado en alegrías, orgullo, llanto, cansancio, y aunque fue largo el proceso siempre llegaron los buenos momentos de nuestra lucha en toda esta trayectoria.

Permitiendo crecer no solamente profesionalmente sino desde un aspecto interior como ser humano, conseguida una meta gracias al apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman y han estado presente en este proyecto de vida, pues sin ellos no tendríamos la fuerza y dedicación de animarnos a crecer continuamente como profesional y personas.

En primer instancia quiero agradecer a esas personas tan maravillosas que Dios me concedió como familia, mis hermanos por compartir una bonita infancia con ellos, primordialmente mis padres Antonio García López y María Félix García Sánchez, a quienes deseo toda la felicidad y dedico este logro en la vida, quienes me han enseñado lo magnifico y duro que puede ser, pero a pesar de eso se han esforzado para brindarme todo lo necesario para permitirme sobresalir y dar el máximo potencial en cada paso dado y por ninguna vez dudar de mí, el desempeño y esfuerzo otorgado, muchas gracias, ya que sin ustedes este triunfo no tiene razón de ser.

A mi esposo quien fue una gran fortaleza en la culminación de esta última etapa de la carrera, apoyo incondicional, paciencia y su comprensión en cada día, así como consejos y palabras de aliento, a quien concedo mi gratitud rotundamente al haber hecho crecer más personalmente, confiar y desafiarme a mí misma con la intención que hay más que se puede lograr, así como cada esfuerzo vale la pena si lo haces con dedicación.

A si mismo agradezco a mi asesora metodológica de Tesis la Mtra. Rita Yáñez Garnica, por su orientación y atención a mis consultas, por la dedicación y apoyo brindado a este trabajo, así como su respeto a mis ideas y la conducción para saberme guiar hacia la culminación del mismo, como influyendo de manera significativa en mi vida tanto personal como profesional que me permitió tomar retos, hacerme crecer y buscar más de lo que puedo lograr, gracias por esa confianza.

A todos muchas gracias, este es un triunfo de ello.



## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1. Delimitación del estudio</b> .....	7
<b>1.1 Antecedentes y finalidad de la investigación</b> .....	7
<b>1.2. Problematización</b> .....	9
<b>1.3 Interrogante de la investigación</b> .....	11
<b>1.4 Objetivos de la investigación</b> .....	12
1.4.1 Objetivo General:.....	12
1.4.2 Objetivos específicos:.....	12
<b>1.5 Hipótesis</b> .....	13
<b>Capítulo 2. Liderazgo en la formación profesional como docente</b> .....	14
<b>2.1 Definición del liderazgo</b> .....	14
<b>2.2 Características de un líder</b> .....	18
<b>2.3 Formación de liderazgo</b> .....	25
2.3.1 Teoría de contingencias .....	25
2.3.2 Teoría de Ruta-Meta .....	27
<b>2.4 Necesidad educativa en la formación docente</b> .....	29
2.4.1 Docente como gestor .....	30
2.4.2 El docente como líder educativo.....	33
<b>Capítulo 3. Gestión educativa</b> .....	37
<b>3.1 Dimensiones de la gestión educativa</b> .....	39
3.2 Dimensión pedagogía-didáctica o Curricular .....	40
3.3. Dimensión organizativa .....	42
3.4 Dimensión Administrativa .....	44



3.5 Dimensión Comunitaria .....	45
<b>Capítulo 4. Incidencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1. La fenomenología como método de investigación cualitativa</b> .....	<b>48</b>
4.1.1 Uso de la conciencia y la intención.....	51
4.1.2 La fenomenología desde el paradigma hermenéutico .....	53
4.1.3 Spielberg y su aporte fenomenológico .....	54
<b>4.2. Análisis del fenómeno educativo</b> .....	<b>56</b>
4.3.1 Reunión de los datos .....	57
4.3.2 Contexto situacional .....	57
4.3.3 Personas informantes.....	58
4.3.2. Técnica de recolección de información .....	59
<b>4.3. Análisis de resultados</b> .....	<b>59</b>
4.3.1 El reconocimiento como líder frente a otros .....	60
4.3.2 Factores que inciden en la formación como líder docente .....	63
4.3.3 Impacto del liderazgo directivo en el liderazgo docente .....	66
4.3.4 Clima áulico .....	68
4.3.5 El entorno familiar.....	70
4.3.6 Una propuesta de liderazgo en la formación docente .....	71
<b>Conclusiones</b> .....	<b>75</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>83</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>86</b>



---

## Introducción

El presentado trabajo da a conocer un panorama general acerca de la formación de liderazgo como un fenómeno social en los centros escolares y su significado en las diversas relaciones interpersonales efectuadas de ello, considerando un tema de interés educativo, el cual se asocia con personas que han cambiado socialmente y marcado una diferencia entre las organizaciones, ya que han tenido la capacidad de dirigir y contribuir a otros para guiarlos hacia el logro de su bienestar, que en términos dentro del ámbito educativo se vincula con la acción formativa que realiza dentro del proceso de aprendizaje con alumnos y su participación dentro de la organización escolar.

Se ha decidido desarrollar el presente estudio explicativo, el cual como objetivo general consta de analizar la incidencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales surgidas en la organización escolar, se realizará una descripción y desintegración para lograr comprender este fenómeno que se estudia, que es el liderazgo educativo desde la identificación de distintas experiencias del personal docente sobre su formación como líder ante la comunidad escolar, enfatizar su importancia en el desarrollo profesional como docente y lograr una descripción sobre factores que intervienen en ello.

Por este motivo se ha dividido este documento en cuatro capítulos. Iniciando como primer capítulo la descripción de la situación actual que nos llevaron a realizar el presente estudio, presentándose los antecedentes a esta investigación, así como el surgimiento de la problemática como parte del conocimiento social en el ámbito educativo. Transitando al segundo capítulo se encuentran los referentes teóricos que nos dan muestra de aspectos relacionados al Liderazgo, retomando conceptos de manera individual particular, proyectando al individuo como líder de la educación en su contexto determinado. Se realiza una revisión del fenómeno social conocido como liderazgo y teorías que expresan sobre su importancia y necesidad en este ámbito, acompañado de autores que han abordado esta temática desde el aspecto social.

Seguido del capítulo tres que consta de datos que intentan complementar el marco teórico sobre donde se desenvuelve el docente dentro de su entorno de trabajo.



Desarrollando cada apartado con base a las cualidades que presentan cada institución educativa para un desarrollo óptimo y de cumplimiento de una educación de excelencia, centrando al docente en sus funciones y rol que cumplen en cada uno de los espacios correspondientes de la gestión educativa que se realiza de manera permanente en cada institución escolar.

Culminando con el capítulo cuatro con el desarrollo de la estrategia metodológica que se contempló para conocer este significado provocada por el liderazgo docente en las relaciones interpersonales de la organización escolar, partiendo de su enfoque cualitativo hasta el método de investigación, basado en la metodología de la fenomenología y sus principales componentes teóricos; encontrándonos con las etapas una búsqueda de significados a través de las experiencias, en el que se desarrollara de manera explicativa y autentica para no perder la esencia del testimonio de los sujetos entrevistados.

Finalmente exponiendo resultados de las entrevistas, realizando su análisis y desintegración según las categorías, lo cual permitió encontrar un significado de su experiencia realmente vivida en torno a su formación e implicaciones de su liderazgo educativo en la institución, comprender una historia y una perspectiva totalmente al criterio propio en el que cada autor al leer cada apartado vive la significación y llega a un estado de deslumbramiento y pensamiento reflexivo que otorga cada sujeto con relación a sus vivencias que han obtenido con el pasar del tiempo.

Interesada por la búsqueda de experiencias en su toma de decisiones frente a su formación docente, que comprende desde sentimientos y emociones que provocaron hasta la vivencia tanto personal como profesional que obtuvieron con el paso del tiempo, efectuando impacto social en la diversas relaciones surgidas en la organización escolar con la finalidad que permita llegar a comprender desde un pensamiento crítico el motivo de la vida profesional como docente pensando a lo que quiere llegar, cómo y con qué motivación en lo que realiza en la cotidianidad que vivirá cada día en su amada profesión.



## Capítulo 1. Delimitación del estudio

En el presente capítulo esta investigación comienza con la especificación del problema detectado a partir de situarnos en medio de realidades escolares que corresponde a cualquier índole educativo en las organizaciones escolares, a través de la precisión de sus singularidades de este desarrollo, en las que destaca la determinación del espacio situado en conversión con los alcances fructíferos posibles de ello, desde una comprensión amplia de acuerdo a lo establecido con anterioridad. Refiriéndonos a presentar en primer plano el lugar donde es realizada la investigación, un factor muy importante que será causante de la variedad de resultados; concibiendo a las docentes del jardín de niños Laura Méndez de Cuenca, ubicado en el municipio de Tecámac, Estado de México. Además de considerar el descubrimiento de los antecedentes que dieron origen a este trabajo de investigación, tanto como la problematización del estudio, objetivos generales y específicos, así el lugar donde se situó la investigación; sobre todo en conocer desde el punto de vista de las docentes como es considerada y transformado este concepto del liderazgo dentro de sus funciones laborales y en reconocer la importancia de sus diversas experiencias que han generado lo que hoy las caracterizan.

### 1.1. Antecedentes y finalidad de la investigación

Toda investigación que se realice requiere una revisión del estado del arte para orientar mediante los estudios el proceso a seguir en una realidad local, sobre todo lo que se refiere al ámbito educativo y al contexto mexicano. Refiriéndome al ámbito educativo centro la atención en las organizaciones escolares las cuales requieren evidenciar orden, compromiso, cumplimiento y resultados ante la sociedad, ya que el vínculo de escuela y sociedad es evaluado de manera constante no solo por la sociedad en su conjunto, sino por organismos nacionales e internacionales que valoran el ejercicio cotidiano, por tanto la escuela se ve obligada a actualizarse y ajustar mecanismos de comunicación y tecnología requeridos por la globalidad de la sociedad.





La escuela como parte de una organización deberá ofrecer servicios de calidad para atender las demandas y exigencias sociales, su actuación deriva en la presencia del liderazgo y en los rasgos que destacan de ello, mismo que se abordarán en el primer capítulo del marco teórico. Lo cual en segunda línea hace partícipe a las organizaciones educativas que conforma la escuela, permitiendo la consecución de orden entre la relación de los intervinientes en la evolución de la estructura, intenciones e individuos inertes a la organización que concederán un paso eminente al cumplimiento demandante de autoridades superiores en el fomento a la educación.

El organismo nacional reconocido como Secretaria de Educación Pública (SEP), que rige las condiciones académicas y administrativas de todos los subsistemas oficiales de educación del país, es el encargado de vigilar la formación de los docentes, su intervención en el aula y valorar la enseñanza aprendizaje de los alumnos en el sistema formal de la educación, para que dichos procesos se lleven a cabo existe una figura institucional denominada director escolar quien ejerce responsabilidades sociales en representación del grupo de docentes de la escuela asumiendo el carácter de líder, considerando que dicha figura pública asume compromisos importantes del colectivo que conlleva a una responsabilidad de éxito colectivo, asumir el liderazgo no es una tarea fácil, forma parte de un proyecto de vida personal del profesional de la educación para asumir retos del colectivo docente y atender las demandas reales de alumnos y padres de familia, por tanto involucrarse en la figura del líder requiere competencias académicas y administrativas que forjen un modelo institucional que se caracteriza primeramente por el reconocimiento del contexto, segundo por la visión y misión que se genera para dar respuesta a los requerimientos globales y locales.

El liderazgo generalmente se atribuye a la figura directiva de una organización, sin embargo en el sistema educativo en las aulas se desarrolla dicho ejercicio en la representación de cada docente, manifestado a través de un “liderazgo distribuido entre todos los miembros, donde el compromiso y responsabilidad de la organización incluya a toda la comunidad” (Labrín, 2014, p.11), considerando estos mismos sujetos y actores educativos que comparte el desarrollo institucional, lo cual en segunda línea se encuentran los titulares del grupo, cercanos a la gran tarea educativa de la enseñanza



aprendizaje, así como los alumnos que reciben el beneficio del servicio educativo, los padres de familia quienes demandan el servicio escolar para sus hijos y las autoridades sean educativas o civiles, siempre atentan al desarrollo académico y de infraestructura respectivamente.

Por tal motivo es necesidad establecer su importancia de la incidencia que promueven como líderes de estas organizaciones educativas, como elementos clave para la conducción de la mejora del aprendizaje y garantizar su calidad, tomadas desde sus funciones básicas dentro de la organización, respetando los roles existente de los integrantes de estas comunidades escolares. Por esa razón pretendiendo conseguir el análisis de la incidencia que provoca el liderazgo educativo en la organización escolar, a través de una reducción fenomenológica que permitan llegar a comprender cada aspecto considerado desde las experiencias vividas por los docentes líderes, sobresaliendo su importancia e identificación de elementos esenciales para su desempeño eficaz del liderazgo. Conduciendo a una comunicación amplia y estrecha resultado de dicha reducción fenomenológica, la cual provoca un efecto conducente en las docentes de la comunidad escolar, conociendo y compartiendo experiencias acerca de su formación como docentes líderes y posicionamiento ante otros actores de la comunidad escolar, construido desde el estado inicial del medio situado encontrándonos en la localidad de Hueyotenco, ubicado en el municipio de Tecámac.

## **1.2 Problematicación**

Considerando que toda investigación tiene sus indicios desde un interés propio y el arte de proporcionar solución a dificultades teóricas o prácticas presentadas en escenarios reales provocando obstáculos y debilidades en los diversos entornos sociales, es imprescindible someterse a una búsqueda de información que recupere la problemática detectada a partir de las delimitaciones previas, con el objetivo de obtener procesos clarificados que nos conlleven a resultados eficaces y generación de conocimiento científico. Determinando que para efectuar una buena problematicación se



requiere un poseer conocimiento en relación al objeto de estudio como de las temáticas previstas en investigaciones hechas con anterioridad.

Basándonos en el interés propio y solución de una problemática muy peculiar manifestada en las docentes en formación, que se enfoca en la presentación poco amena y cierta debilidad de elementos y cualidades en el posicionamiento ante el grupo escolar a través de las diversas estrategias y acciones utilizadas, causando como tal un descontrol del grupo y falta de compromiso en padres de familia con la variedad de cumplimiento en actividades escolares y por ende afectando de tal manera a la práctica educativa ya inmersos en realidades escolares.

El jardín de Niños Laura Méndez de Cuenca promueve distintas experiencias educativas a través del trabajo en conjunto y responsabilidad para formar seres humanos pensantes y con identidad propia, centro que alude a la fortaleza de la comunicación entre los diversos actores educativos como un aspecto muy importante en su ardua labor. Señalando el contexto determinado como la forma de trabajo utilizada para fructificar significativamente en el ambiente laboral, para que dichos procesos sociales y relaciones estrechas de un ambiente armónico logre y por ende una atención hacia las necesidades educativas en el alumnado es necesario el desarrollo eficaz de liderazgo optimo; trayendo consigo el cumplimiento de tareas, materiales solicitados a padres de familia y gran asistencia por parte de los sujetos a las actividades planeadas. Por ende, planteando como primer suposición entorno al problema de intervención:  $H_0$  Mientras mayor liderazgo tenga el docente menor será el descontrol grupal en clase, dando la posibilidad de corresponder a esta suposición desde una visibilidad inmersa en jardín de niños donde será realizada la investigación.

La observación como instrumento de investigación contribuye a una recopilación de información con mayor detenimiento y peculiaridad, que permitirá un interés y descripción basada en realidades vividas desde la propia experiencia, en el entorno educativo las características principales de un día de trabajo y el actuar de observador participante en la institución da pauta a considera puntos esenciales no previstos antes que comprenden desde marcar una primordial importancia del liderazgo directivo que rige dentro de la institución y como este se desempeñaba para lograr un buen ambiente de



trabajo con sus demás participantes. Así como rescatar la ardua labor de los profesores, con su aportación, influyendo más allá de las clases a colegas, padres y otros agentes educativos, ejerciendo su liderazgo a través de las diferentes acciones que realizan para lograr los diversos éxitos escolares. Por lo que es el detonante para dar un giro en la investigación encaminado hacia el objeto de estudio centrado en el desarrollo de un liderazgo provenientes de las docentes en servicio, debido a la construcción teórica en la que se contrasta esta valiosa información de quien puede liderar y la importancia de estos roles en las instituciones educativas que encaminan hacia el éxito de la educación.

Frente a esta realidad, se propone dejar de proyectar en el liderazgo que ha trascendido con el paso de tiempo en el directivo escolar y empezar a destacar la misma importancia en general al líder educativo de estas organizaciones que finalmente sería el docente, donde el compromiso y responsabilidad de la organización incluya a toda la comunidad, bajo este liderazgo educativo que permita contribuir al máximo propósito del mismo plantel educativo.

### **1.3 Interrogante de la investigación**

Conscientes de la importancia del rasgo del liderazgo en las instituciones educativas como clave del éxito escolar, el presente estudio tiene repercusión práctica en las diversas intervenciones educativas que la docente en formación vaya realizando. Esto reflejado primordialmente en el posicionamiento y la adquisición de características actitudinales y de saberes para mejorar su intervención tanto en las relaciones interpersonales con alumnos como padres de familia.

Basado desde un enfoque cualitativo de diseño fenomenológico, ya que busca la significación de resultados con base a las experiencias de las docentes en su formación, sin embargo se utilizarán dos instrumentos de recolección de información, con aplicación única a cada sujeto de investigación. Pretendiendo el análisis de las diversas prácticas y experiencias que configuran su liderazgo educativo en el preescolar, por tanto el objetivo es analizar y comprender, las cuales se desarrollan dentro en las demás interacciones de la organización escolar con las que dirige el líder educativo. A través de la búsqueda



del análisis sobre las diversas interacciones y narraciones contadas por las docentes inmersas en los planteles educativos de nivel preescolar, localizada en el Jardín de niños: “Laura Méndez de Cuenca” perteneciente al municipio de Tecámac, en el estado de México, con el cual se tratará de vislumbrar las prácticas que realizan en su labor como docentes significantes dentro de su liderazgo educativo que poseen como rasgo singular.

Otorgando una importancia a este aspecto de líder del desarrollo profesional como docente, enfatiza el estudio de las experiencias personales, centrada en hechos y vivencias que significa gran interés para quienes los viven, formulando las siguientes preguntas que requieren una exploración a profundidad de los significados que conllevan cada una de las vivencias:

-¿De qué manera repercute el liderazgo de las docentes en las relaciones interpersonales surgidas en el jardín de niños?

-¿La falta del liderazgo será la causa del descontrol del grupo y falta de compromiso de padres de familia?

-¿Cómo experimentan las docentes la formación de liderazgo en su desarrollo profesional como docente?

-¿Será importante llevar a cabo el desarrollo de un liderazgo docente en la práctica?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### *1.4.1 Objetivo General:*

Analizar la incidencia del liderazgo educativo del desarrollo profesional como docente en las diversas relaciones interpersonales de la organización escolar.

### *1.4.2 Objetivos específicos:*

- Identificar las distintas experiencias del personal docente sobre su formación como líder ante la comunidad escolar



- Destacar la importancia del liderazgo educativo como una necesidad en el desarrollo profesional como docente a través de las experiencias de la vida real
- Describir los diferentes factores que intervienen en las relaciones interpersonales para explicar su incidencia dentro de la formación del líder docente.

## 1.5 Hipótesis

Con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de investigación planteados en el presente estudio, se formula la siguiente hipótesis explicativa y seguida de otras hipótesis que son derivadas de estas según la investigación que da giro a ello:

Hipótesis<sub>0</sub>: Mientras mayor liderazgo tenga el docente menor será el descontrol grupal en clase.

Hipótesis<sub>1</sub>: Los docentes en servicio se caracterizan por su formación en un liderazgo ante una organización, por lo tanto este es la clave del éxito en las diversas actuaciones y logros de asuntos académicos de la educación recibida en sus centros educativos.

Hipótesis<sub>2</sub>: Mientras mayor exista el fortalecimiento del liderazgo educativo como parte de la formación del docente, mayor serán los resultados obtenidos dentro de la educación como resultado de la creación en conjunto de las relaciones interpersonales.



## Capítulo 2. Liderazgo en la formación profesional como docente

El liderazgo escolar es actualmente un tema muy relevante y de importancia en el ámbito social, considerado en grandes estructuras y distintas organizaciones, mismo que se retoma en escenarios educativos con la finalidad de llevar un mejor control sobre la situación de los resultados y mejorías de la educación, teniendo por nombre diversos conceptos según la categoría o función que le corresponde en el ámbito educativo, ya sea por supervisor, asesor, director escolar o el docente. Es por ello que nos remitimos a utilizar en este contexto partiendo jerárquicamente a discriminar conceptos en general que hablen sobre nociones definiendo que el liderazgo, para posteriormente realizar un contraste entre este rasgo y la función del docente en el cuerpo educativo que está inserto.

A través de este capítulo se intenta presentar una amplia variedad de información sintetizada que fuera útil en la revisión literaria de las organizaciones sociales y el liderazgo como un aspecto fundamental en estas organizaciones. Nuestro punto de partida es informarnos sobre los referentes que nos conducen a tomar en cuenta para la investigación, que nos otorguen un previo al contraste de análisis con el estudio, a revisar las diferentes fuentes partiendo de investigaciones ya realizada, artículos, para brindarnos un panorama amplio aunque no muy aproximado del liderazgo. Remitiéndonos al uso de conceptos empíricos, conceptuales y teóricos ya visto en la revisión literaria de esta investigación que van desde distintos enfoques sociales de las ciencias disciplinares, centrándonos en características clave que poseen un liderazgo efectivo dentro de una organización, así como sus diversos factores o componentes que se encuentran inertes.

### 2.1 Definición del liderazgo

Los estudios sobre las funciones y concepciones del liderazgo han declinado por un concepto visto desde un panorama tradicional, realizando primordialmente la percepción que se tiene de cada individuo dentro de su contexto específico conjuntamente con la crucial ideología que muestra en su relación a un concepto de orden superior y admiración ante el grupo social en el que se desenvuelve. Destacando con ello



el papel decisivo que toman las docentes desde el panorama educativo en el que se sitúa, formado a través de las múltiples tareas que ocupa la docente al asumir la responsabilidad como profesional de la educación, subsiguiente inspirar confianza, seguridad y estabilidad ante el grupo social, y no exclusivamente siendo vertiente de la dirección que ejerce acorde al orden que debe llevar en dicha organización.

El liderazgo es una noción empleada desde diversos ámbitos de los escenarios disciplinares, constituida desde la ramas sociales que concibe del conocimiento disciplinar que poseemos, validando que a través de la observación se ha ubicado a distintos sujetos con esta cualidades para liderar en los diversos ámbitos y espacios sociales, y cada líder tiene su estilo propio y su manera de ser socialmente. Ha sido concebido por diversos autores, dentro de diversas investigaciones en diferentes términos que van acorde a sus temáticas de investigación; a continuación veremos algunas de las tantas definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo. Desde primera instancia como ya se hizo mención surgió el término de liderazgo dentro de la sociedad y el comportamiento humano en términos generales, abarcando diferente organizaciones según como lo concebía Max Weber (1992), se contemplaba el poder como uno de los rasgos de ciertas personas que son consideradas como líderes, definiendo que el poder es obtenido por “la influencia social de tenencia de una determinadas habilidades o cualidades, sean estas ciertas o no” (como se citó en Victoria, 2010, p.60), que aunque en realidades escolares daba manifiesto sobre una autoridad impuesta esencialmente con el otorgamiento de puesto en el centro escolar designado, a través del cumplimiento de perfiles idóneos para tomar el cargo otorgado.

Entre su criterio se contempla distintos ejemplares de llevar a cabo el liderazgo, destacando las relaciones humanas como prioridad en su aplicación como líder, presentando modelos en que las variaciones van desde el tipo de responsabilidad contraería cada uno, destacando el carisma como cualidad única que destacaba. Aunque en términos generales la concepción a este termino de liderazgo era relacionado a obtener la responsabilidad de mandato ante una organización, y lo que único que distinguía de los otros modelos aludía a la manera de adquisición del puesto de la





autoridad y por ende el poder en el liderazgo, ya sea por sus características como persona, por herencia o por elección.

Considerando que es una tarea esencial y un proceso que se habrá de desempeñar frente las realidades de la vida cotidiana, para provocar un actuar en variedad de individuos que necesitan el recurso necesario y sobresalir al alcance de sus objetivos claros y precisos del grupo social en el que se sitúa, manifestado como “arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan de que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Koontz, O’donnell & Weihrich, 1990) (Como se citó en Cardona y Buelvas, 2010, p.144), ya que llega a comprender un significado simbólico en el que alude que los sujetos lejos de poseer características, necesitan poseer ese arte y sobre todo una facilidad mayor para persuadir a otros a realizar diversas acciones, haciendo más que influir en otros; es decir sobresalir de cierto modo en la forma de pensar del otro, lograr esa introducción en la vida de individuos que no cuentan con la confianza de sobresalir en sí.

En el interior de una organización social es indispensable las labores administrativas que con llevan un control específico de la situación y el futuro progreso que traería consigo, es por ello que el sujeto responsable de guiar este proceso es quien determinara el éxito de ello, en donde cae la mayor conducción y trabajo de gestión. No es más que una acción muy común que realizan las personas pero de gran importancia dentro de organizaciones sociales como empresas, o sistemas educativos, escuelas; para lo cual esta gran labor de guiar necesita a su cargo una variedad de criterios y conseguir un acto beneficio e influyente en otros individuos, abarcando términos que en general varios autores consideran dentro de sus conceptos, haciendo alusión que cualquier persona que cumpla con esta simple característica de influir y que estas te sigan puede llegar a ser un líder; por lo que se considera que:

El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (Mauro, 2003) (como se citó en Román, 2016, p. 5).

Tratándose de una intervención directa a las metas y objetivos de la organización escolar; dejando como principal acción en influenciar el actuar de otras personas con



base a sus acciones y su mismo actuar del líder en el establecer las aptitudes que le permitan ser eficaz y funcional en su labor como guía al frente del grupo, proporcionando las herramientas necesarias para lograr que los individuos pertenecientes al grupo contribuyan y concreten por si mismos la meta en común, que en cuestión del nivel educativo cualquiera retribuye a obtener ese aprendizaje esperado del plan de estudios al que pertenece, que comprende desde conocimientos disciplinares hasta el desarrollo de aptitudes benéficas para su desarrollo.

De igual modo provoca un efecto en la estructura social que compone el centro educativo de cualquier nivel, a través de una variedad de acciones puestas en marcha que comprenden desde la manera de liderar, el trato hablado, un comportamiento distinto al tradicional que se ha venido manejando hasta conductas necesarias para establecer un ambiente armónico y confiable que permite una reestructurar una novedosa y perfeccionada relación estrecha con los actores inmersos en la organización. Sirviendo como modelo ejemplar ante sus seguidores, optado de motivación, colaboración y participación de otros al actuar y manifestado durante la toma de decisiones de manera benéfica para toda la organización en general.

Por lo tanto destacando que este rasgo es formado por la medida en que uno se lo propone y empieza a adquirir diversas cualidades que lo transforman a llevar a cabo su liderazgo en la organización, provocando cambios y transformaciones en la organización social donde se encuentra inmersa considerando a los sujetos que intervienen directamente o de manera indirecta, que abarca desde personal docente, padres de familia y habitantes de la comunidad, así como a el personal de apoyo como la limpieza; consiguiendo de misma forma condiciones de vida distintas cada vez a la muestra del liderazgo de cada sujeto, dado a que manifiesta una transformación a nivel social de manera intrínseco.

En virtud de las concepciones anteriores acerca del liderazgo en diferentes investigaciones, para el presente estudio, el liderazgo corresponde a la persona que tiene la capacidad de influir en sus seguidores para que estos lo sigan y consigan un fin común del éxito como organización en conjunto, conllevan ***la función de influenciar e intervenir en otros dentro de un contexto específico para promover y lograr las***



***metas en común de la organización escolar, a través de la colaboración y participación de cada sujeto inmerso en ella***, encargado con la responsabilidad de dirigir, con visión de futuro y gran pasión de llevarlos al éxito del objetivo como organización entre estos. Afirmando de tal manera que la función de líder logre ser ejecutada por cualquier sujeto que se desempeñe dentro de la organización escolar, principalmente otorgada por un puesto de autoridad organizacional mucho mayor, mostrando actitudes y comportamientos según el enfoque que tenga en sí por cómo ser un líder, siempre viendo por el bienestar y beneficio de la organización en general, ya que de él dependerá el éxito o recisión de esta.

## **2.2 Características de un líder**

Comprender las implicaciones que provoca la realización del liderazgo inmerso en las organizaciones sociales no es tarea fácil, sin antes atender lo que por índole educativo atribuye, dotando de logros principalmente a través de un cambio eminente en el tipo de mentalidades del individuo como tipos de pensamiento que conducirán a otros a realizar diferentes actividades que permitan cumplir de una manera más amena las metas. Cada individuo propenso a tomar el rol de líder en una organización es distintivo de una variedad de características, cualidades próximas a dicho rol, las cuales son de cuestión observables en el desenvolvimiento de su actuar son los demás. La mayoría de estas características y cualidades a desempeñar como líder dependerán de la organización y entorno inmerso por lo cual es relativamente imprescindible encontrarse con líderes que poseen cualidades reducidas en igualdad, manifestando entre sus similitudes una actitud y comportamientos de aspectos motivadores y de organización que induzcan a otros integrantes de la organización social a contribuir a la meta planteada. Las diferentes concepciones de los autores sobre las características que consideran que debe poseer una persona para ejercer un liderazgo eficaz, es llevado a cabo retomando diversas cualidades como comportamientos que han de desarrollar el sujeto así como las habilidades sociales que tiene para relacionarse con otros de su organización escolar para que así logre el éxito consecuente. (Véase en Anexo 1. Características de un líder, en el apartado de Anexos)



Se considera que para adquirir este rasgo de liderazgo en una institución educativa habrá que desarrollar diversas competencias específicas que contribuyen a su buen funcionamiento dentro de esta organización social como profesional docente que es. Contemplando que sobre la noción de competencias comprende el significado de la movilización de saberes y habilidades para completar un perfil específico y ser como la palabra lo dice “competente” para la función o labor en la que se desempeñará, definiéndose como una “estrategia dinámica relacionada con el desempeño de las personas y que son necesarias para competir en un mundo globalizado” (Sierra, 2016, p. 120).

Basándose en su propuesta sobre tres modelos de competencias<sup>1</sup> que son determinantes para el desarrollo de acciones, aptitudes, entre otras actividades de criterio propio para ejercer un buen liderazgo educativo centrada en lo pedagógico, aunque por otro lado no se deja descubierto los aspectos que presentan en general toda la organización escolar y refuerzan el liderazgo educativo, y por ende promueven la mejora escolar y eficacia en sus procesos, los cuales que se refieren a competencias estratégicas: Manifestando capacidades y destrezas suficiente para llevar a cabo la movilización de sus estrategias y planes en marcha para la conducción de soluciones en problemática detectadas con anterioridad, con la función de primer momento mostrar una responsabilidad, cumplimiento y compromiso en la organización social, visible en el actuar docente durante la planificación de la organización, recopilación de expediente y contribuciones a proyecto en conjunto de forma institucional como el programa escolar de mejora continua, objetivos y metas a través de una ruta clave para el camino conducente a ello; transitando a la implementación de competencias tácticas: Contemplando en estas competencias el entorno como un elemento esencial a considerar para el líder, así como contando con la capacidad de solución problemas y proponer ideas conforme a cumplir la misión y visión de la organización, relacionándose con otras organizaciones para su mejora. Y culminando con el uso de competencias operativas: en el que tiene por objetivo el estar continuamente en una búsqueda y

---

<sup>1</sup> Para más información consulte la fuente original, Sierra. G (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Universidad EAN, Pp. 123-124.



desempeño de habilidades para concretar el trabajo, considerando llevar buenas relaciones con otros para beneficio común, un compromiso y la tarea permanente de un seguimiento continuo de conseguir los objetivos deseados a través de la modificación constante de habilidades o destrezas suficientes para llevar el análisis, revisión del proceso y planificación sujeta.

Por lo que para la intervención educativa en una organización desde el puesto de líder necesita una amplia gama de peculiaridades para el abordaje de lo solicitado en atención a los objetivos determinados, logrando ello a través de este mismo desarrollo de capacidades en las cuales deberá desarrollar el líder, aunque no ciertamente deba contener dichos aspectos como los mencionados anteriormente, ya que son demasiados amplios a realizar y es imposible explícitamente cumplir con cada uno de ellos, simplemente haciendo mención que debe movilizar saberes, habilidades, destrezas para dar cumplimiento a diversas funciones y tareas propia de líder.

Manifestar “respeto a sí mismo y a los otros, escuchar (...) comprenderlos, reconocer los saberes y limitaciones de sí mismos y saberes de otros, reconocer los errores propios para aprender y crecer” (SEP, 2003, p. 117) se torna como una de las tareas o funciones que conlleva el ser líder ante una organización que ha depositado la confianza plenamente en quien contrae este puesto, basándose en el actuar con conocimientos y saberes antes de tomar sus propias decisiones, así como implica aspectos determinantes para lograr esa confianza desarrollada en sus seguidores que va desde la humildad hasta la empatía, así como exaltar la parte esencial de traer al mando ese liderazgo, que implica un reconocimiento como integrante de la organización así como a los otros individuos que la componen.

Aunque por otro lado es necesario ampliar cada uno de esos rasgos impuestos en las implicaciones del desarrollo de un líder, que comprende desde la comprensión de retos que causa adquirir este rol en la organización social. Manifestado en tres aspectos importantes del comportamiento de líder, que comprenden desde su actitud, las relaciones que promueve con base a lo que transmite y el clima escolar, teniendo la ardua labor de reconocer a cada uno en su singularidad y de esta forma poder influir en ellos.



Bernal & Ibarrola (2015), hacen mención sobre características que inducen a un enfoque de satisfacción en lo que compete en función de llevar a cabo la diversidad de funciones y/o tareas que tendrá, no especificándose en habilidades o cualidades con las que desarrollare lo ante mencionado; sin embargo estas se reflejan en diversas funciones que realizan continuamente, como adoptar este liderazgo asumiendo el compromiso y responsabilidad y ante todo verse notorio en la práctica y comportamientos que opta. Dando muestra en cada una de las funciones docentes que realiza este sujeto en el ambiente en el que se desenvuelve, tras el asumir la designada plaza otorgada por el sistema educativo estatal o federal, según corresponda, comprendiendo el aspecto administrativo en cumplimiento y entrega de documentos oficiales como planeaciones, recopilación de expedientes del alumnado, realización de una contextualización, entre otras como el desarrollo de diversas acciones que integran la parte sustancial de la comunidad institucional.

La formación de liderazgo constituida desde dos componentes esenciales en el desarrollo del ser humano (intelecto y personalidad), evidencia que en consideración de la diversidad de cualidades específicas que posee cada uno, desenvuelve acciones que dan pauta a numerosos actos eminente en la aplicación de su liderazgo, fruto del uso de sus cualidades y virtudes que son consideradas desde el punto de un entorno psicológico y emocional, conjuntándose con la personalidad y emociones que surgen de los entornos que provocan en su persona y lo lleva a las acciones. Manifestando una mayor prioridad al elemento sobre la construcción de buenas y eficaces relaciones interpersonales que es eminente con cada uno de los integrantes de la organización social, no especificando las cualidades específica que debe operar o desarrollar en el aspecto de intelecto para la mejora de ello.

Considerando que estos elementos desarrollados en el ejercicio docente conmueve una serie de emociones y sentimientos encontrados con la vocación y asimilación con la profesión elegida, a través de la cual promueve un desempeño y trato con características amables y de respeto ante todo, así como la forma de posicionamiento ante los demás sujetos como padres de familia y docente, tratando de adecuar un tono y manera de voz y vocabulario al dirigirse hacia ellos. Estos actos manifestados en



momentos de interacción desde comunicaciones formales como presentación, actividades institucionales o grupales, hasta una comunicación informal en charlas comunes entre padres de familia, consejos educativos y otros asuntos similares. Por ende comprendiendo que a través de estas nociones de liderazgo alude a aspectos, competencias, cualidades, destrezas, conductas o hasta comportamientos a dominar que permitan desenvolverse de manera óptima y eficaz en su liderazgo inmerso en la organización y de esta forma considerarse un buen desempeño en sus funciones y por lo tanto resultados eficaces como producto de una buena organización dirigida por el líder a cargo.

Continuando con la concepción de liderazgo que han sido impuesto por diversos autores, este corresponde a un proceso que inevitablemente debe asumir lo estipulado por los autores; sin embargo son algunos elementos necesarios que apoyarán su práctica eficaz como líder, para fungir dentro esa organización y no solo beneficiarse a sí mismo sino a toda la comunidad en general. Por consecuente a ello cada autor nos define un enfoque de lo que podría ser lo necesario para el desarrollo de un líder eficaz, así mismo como el impacto que consideran que intercede prioritariamente, centrarse en una mejor relación con los seguidores, mejor desempeño en tareas o entre otras. (Véase la figura 1. Impacto del liderazgo en la organización social).

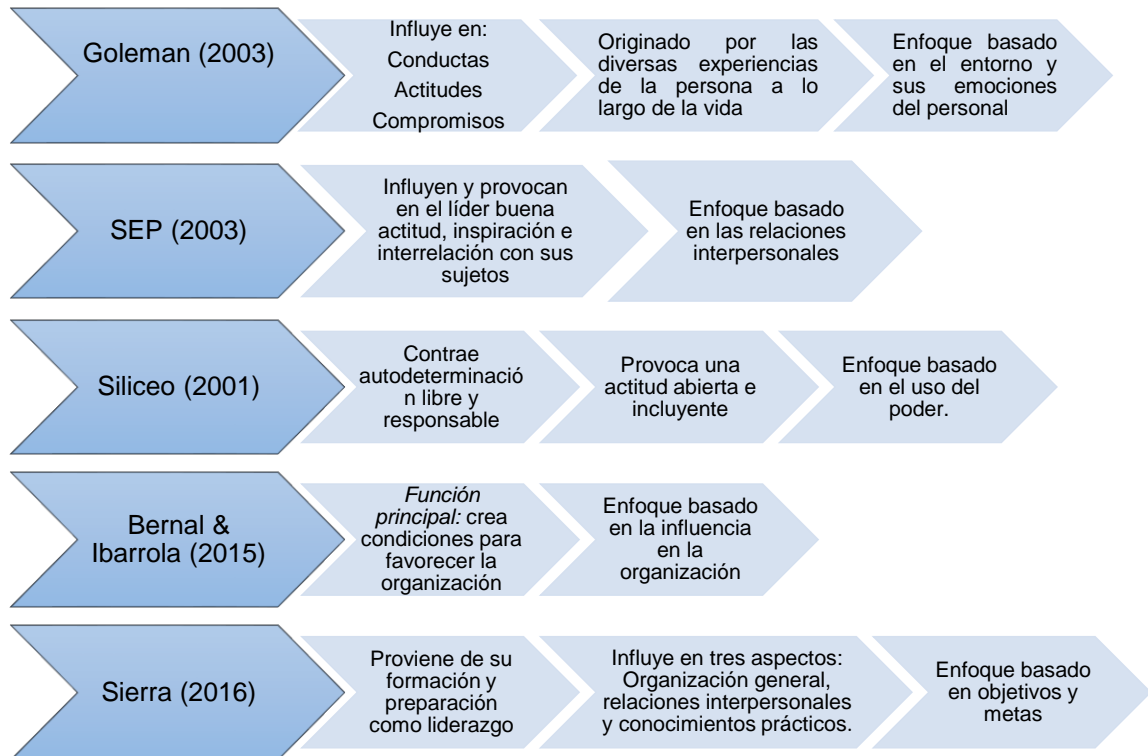


Figura 1 Impacto del liderazgo en la organización social. Fuente: Elaboración propia con base a aportaciones de autores

Es complejo llegar a un proceso de reflexión sobre los requerimientos que deberá poseer este sujeto líder que permitan el acceso de buenas relaciones con sus componente de la organización, suspendiendo la reflexión como un proceso de pensamiento con detenimiento que necesita tomar el propio sujeto para considerar que lineamientos y requerimientos precisos hacen falta que permitan comenzar su rol como líder desde su criterio propio. Conjeturando que se encuentran diferentes enfoques sobre el concepto de liderazgo se han definido diversos aspectos el que considerar para un óptimo desarrollo de líder desde un criterio propio y la concepción de otros autores, culminando con lo siguiente:

*El contexto es el determinante para el liderazgo.* Considerando que el líder tiene la principal función de guiar a sus seguidores a alcanzar las metas, es culminante mencionar que para fungir como líder habrá que estar inmerso en una realidad social y esto será determinada por su contexto; especificando los seguidores a cargo y las metas a conseguir y con qué propósito, pues que cabe mencionar que según Carbó y Pérez (1996) “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Como se citó en Zuzama, 2015,





p.5), por lo que el rol de liderazgo será inservible en un contexto que no se lo esté demandando de esa forma. Aunque por otro lado el ser líder implica estar al frente de un grupo, pero si el docente que debería cumplir este rol no se identifica, será un proceso con mayor complejidad para conducirlos a logro de los objetivos, pues serán deficientes las herramientas que necesitan para tratar a sus diferentes seguidores en el entorno determinante.

*El liderazgo es proceso de identidad.* Considerando que conlleva una responsabilidad en el asumir este cargo de estar al frente de una comunidad y prever lo necesario para su desarrollo, sin embargo como primer punto para partir a formar un liderazgo se debe apropiarse de este concepto con cualidades más específicas de seguridad, confianza, y otros rasgos propios que parte de la propia personalidad.

*La influencia es un determinante para los seguidores.* Uno al adoptar el rol de líder, debe tomar en cuenta que el mayor determinante para conseguir el éxito debe reconfigurar su estilo de relación con otros a través de la influencia, es decir que considera este rasgo como parte de su formación para tomar las estrategias consecuentes para lograr una máxima participación y de tal manera lograr el éxito de manera colaborativa.

*La cultura es un factor importante en el desarrollo del liderazgo.* Es decir que la forma en el que se desarrollará el liderazgo en la organización dependerá de la cultura en que se encuentre inmersa, y por lo tanto influirá de igual forma en la manera de ser líder así como que conductas y comportamientos exhibirá ante los seguidores o integrantes de la comunidad. En consecuencia las diversas posturas conforme al liderazgo no son aplicables del todo sin considerar primeramente este parte de la cultura que se encuentra inmerso, dando por hecho que “las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen” (Leithwood, 2009, p.19), aunque de manera general habrá puntos importantes que retomar al momento de dirigir una organización.



## 2.3 Formación de liderazgo

Existen ideologías en el contexto social acerca de las teorías que enmarcan el liderazgo como una cualidad nata, así como hay posturas que consideran lo contrario, es decir desde un panorama de una formación de liderazgo, sin embargo existen autores que consideran que este rasgo a adquirir, es parte de una formación y adquisición de diversas cualidades y destrezas para sobresalir dentro de la organización humana.

Es importante mencionar que la formación de liderazgo, se encuentra con relación a que este rasgo no es desarrollado de forma aislada así como su adquisición o formación; sino que se lleva a través de un aprendizaje de cualidades que van en interacción con otras personas, una para poder influir en otros seguidores y en segunda línea interceder en su formación propia de esta adquisición de este rasgo de líder. Para comprender esta formación y adquisición del liderazgo, se ha dado la tarea de indagar diversas teorías y enfoques que muestran como han conformado las diversas características que muestran tener estos sujetos para ser considerados líderes.

### 2.3.1 Teoría de contingencias.

Fred E. Fiedler (1967) considera un análisis del estilo de liderazgo que es basado no solo en la transformación por los “atributos de su personalidad, sino también por los diversos factores situacionales y por la interacción entre los líderes y la situación” (Cómo se citó en Koontz, O’donnell & Weihrich, 1990, p. 464), sobresaliendo la adquisición del liderazgo de manera “innata”, la cual no depende muchas veces de la personalidad del individuo sino que surge de los diversos factores situacionales, es decir que dependerá de la situación en la que se encuentre el líder con su entorno y este deberá surgir. Por ende esta teoría da pauta a mencionar que el éxito de la organización escolar (todos los conjuntos organizados de la gestión educativa) dependerá de la interacción que exista entre las relaciones interpersonales, o del control o influencia que tenga sobre la situación presentada.



Inmerso en la universidad de Illinois (Estados Unidos), Fiedler (1967) describió tres dimensiones críticas aportando a su teoría del liderazgo que no son más que factores que inciden en el posicionamiento como líder:

1°. Poder del puesto. Con esta dimensión surge la asignación del líder y el poder que uno adquiere con base a diferentes motivos, como su personalidad, experiencia o en el caso de las organizaciones sociales como empresas, escuelas o estructuras de otra índole se es otorgada por la autoridad a cargo. Así mismo se puede asumir que la aceptación de un nuevo líder dentro de una organización tendrá diferente resultado, donde dependerá del motivo de asignación de este puesto, ya sea por herencia del puesto o ser otorgada por la misma organización social.

2°. Estructura de la tarea. Pretendiendo determinar las distintas tareas y actividades como parte de la planificación para la contribución del logro de metas de la organización, así como también eligiendo las personas que las llevarían a cabo. Una vez que se haya decidido el curso a seguir junto con las dinámicas, “la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y es posible definir con mayor precisión cuales son los miembros del grupo responsables del desempeño” (Koontz, O’donnell & Weihrich, 1990, p.465).

3°. Relaciones líder-seguidores. Una vez desarrollado el otorgamiento del puesto y este adquirido da pauta al desarrollo de diversas labores que le corresponden en consecuencia de ello, asegurando una vinculación con los actores que coincidan en el entorno situado a través de la dotación de los recursos necesarios y requeridos que permitan una relación estrecha y benéfica para toda la organización social, incluyendo el líder. Estableciéndose como elemento fundamental en el desarrollo de un liderazgo educativo que ha de llevarse a cabo en la organización para colocarse como parte primordial del éxito en conjunto de otros, inspirando emociones y sentimientos a demás integrante con la finalidad de vincularse y transmitir esa energía para contemplarlo como una fuente de inspiración y modelo ejemplar en el ámbito educativo.



### 2.3.2 Teoría de Ruta-Meta.

Concebida desde un panorama distinto, el liderazgo es un proceso por el que el ser humano por diversas razones puede o en su caso necesita adquirir para beneficio propio y común entre otros individuos, principalmente basándose en varias teorías de motivación y liderazgo; sugiriéndonos centrar sobre la función principal del líder para aclarar y fijar metas con los subordinados con la finalidad de ayudar a encontrar la ruta para llegar a ella. Más que mencionar cualidades de un liderazgo eficaz, es necesario afirmar que se deberá tomar el estilo apropiado depende de la situación que se encuentre. De tal modo que las funciones que deba cumplir el líder intervienen dentro de su comportamiento, el mismo que dependerá de las influencias del ambiente laboral y características a tomar en cuenta de los integrantes de las diversas relaciones interpersonales creadas; concebida más bien como un proceso cíclico y en definitivo promoviendo a los integrantes motivación e inspiración que los llevara en un paso a la organización efectiva. A continuación se describirán los diversos factores situacionales que nos menciona Robert House (1990), que complementan estos aspectos que contribuyen a un liderazgo eficaz dentro de la organización escolar (como se citó en Koontz, O'donnell & Wehrich, 1990, p.468).

Tabla 1. Aspectos influyentes en la formación de liderazgo.

Factores situacionales		¿Qué implica?
<b>Características de Seguidores</b>		Necesidades Confianza Habilidades
<b>Entorno laboral</b>		Tareas Sistema de recompensa Relaciones con compañeros
<b>Comportamiento del líder</b>		1. Liderazgo de apoyo 2. Liderazgo participativo 3. Liderazgo instrumental 4. Liderazgo orientado a los logros

Nota: Basado en Koontz, O'donnell & Wehrich, 1990.

En la tabla 1 observamos que se encuentran aspectos que House (1990) utilizó en su teoría de ruta-meta sobre el liderazgo, sin embargo las cualidades proporcionadas son



los elementos que se han considerado que han influido de gran manera en la formación de liderazgo de una persona, otros factores que han estado previamente a la decisión o asumir el cargo de líder; que impactan en que tan sencillo o difícil le tomara asumir este liderazgo dentro de la organización social donde se encuentre.

El enfoque ruta y meta considera el comportamiento del líder, el cual dependerá exclusivamente del medio ambiente laboral y características de sus seguidores, y por consecuente dará la organización efectiva. Cada uno de los comportamientos que manifiesta, son dependiente de diversas situaciones; concibiendo desde una variedad de situaciones en las que el sujeto pueda encontrarse en estado de apoyo, requiriendo de otros para lograr brindar la ayuda necesaria a sus seguidores permitiendo un efecto conducente al benéfico de los individuos del medio. Por otro lado también surge el liderazgo participativo, cuando el líder opta por dirigir sus conductas y comportamiento a influir en sus seguidores para que de esta manera logren proponer e intervenir en las decisiones de la organización.

En otras funciones el líder para cumplir los objetivos de cada organización, debe considerar aspectos de planeación, organización, coordinación y control, que van encaminar a las actividades estratégicas y el líder instrumental que refleja como parte de su comportamiento, haciendo que los integrantes de la comunidad logren participar y cumplir con lo que le corresponde a cada uno. Desde la formación inicial como docente las prácticas profesionales es el detonante para la ejecución de estas funciones como líder educativo, así como otras en las que corresponden todas en beneficio de del cumplimiento de los aprendizajes esperados de la educación, manifestándose en el cambio de posicionamiento ante los demás actores de la comunidad escolar, visible en la seguridad y confianza como principal cualidad, que permiten el desarrollo de actividades de manera profesional y contribuye al proceso educativo de los alumnos.

El logro de los objetivos de la organización social no es exclusivamente la razón de ser del líder, sino que influye su criterio propio como continuo formador y aprendiz en este mismo proceso en el que se desenvuelve, por lo que obtener una superación tanto personal como profesionalmente es una absoluta tarea crucial del liderazgo, ya que a



través de ella se congeniará una búsqueda de metas desafiantes, y continuo seguimiento en la mejora del desempeño que serán benéficas para sí mismo y los demás integrantes.

Las oportunidades para fortalecer la aplicación de un liderazgo eficaz en la práctica son brindadas por espacios reales que coinciden en igualdad de fortalecimiento en dichos aspectos, es decir que implica una fortaleza para que otras sigan aprendiendo de su entorno, dando pauta para ascender de una forma inexplicable, a través de una inculcación de participación en foros abiertos, concursos u otros eventos de igual índole educativo que permitan la exposición de trabajos de investigación, articulación de palabras y un posicionamiento de posturas teóricas, de conocimientos, y por consecuencia contribuyendo al desarrollo de cada una de las competencias para formarse como líder educativo y persona, lo que permite el enfrentamiento y asumir retos novedosos distintos a la cotidianidad y conformismo del actuar y personalidad del sujeto. Más que asumir cualidades y características para desarrollar este rasgo, es muy eminente que el estilo dependerá de la situación que le presente, y por ello los diversos comportamientos y conductas se guiarán con base a los factores que ha estado influyendo en la cultura y el contexto predominante de la comunidad a la que se dirige.

## **2.4 Necesidad educativa en la formación docente**

Esta sección pretende mostrar la contribución del liderazgo del docente en la organización escolar desde diferentes concepciones, para conocer las implicaciones en su formación dentro de este aspecto como líder, a la tarea de realizar las diversas labores en su función como docente y por consecuente identificar la necesidad de incluir este rasgo de líder dentro de la formación docente para mejores resultados en los propósitos educativos.

La sociedad moderna y distinta en la que nos encontramos actualmente presenta grandes cambios de valores, ideologías que interfieren en diversos aspectos de la vida cotidiana, desde lo económico, educativo hasta en lo social; dando como resultado demandas y exigencias para cada uno de los habitantes, adoptando una responsabilidad compartida de una comunidad profesional donde el liderazgo al mando principalmente lleva una gran importancia dentro de este proceso de la educación. Este proceso dentro



de la formación como docente se muestra como un aspecto único a adquirir que no se encuentra explícito en documentos a revisar durante la formación, sin embargo nos hace hincapié del valor del docente que tiene dentro de esta parte del proceso educativo de los alumnos de educación básica, considerando que debe cumplir con diversos aspectos dentro de su contexto para fungir con su deber.

Desde la mirada educativa de las instituciones formadoras de docentes tiene consigo las diversas consideraciones que el sujeto debe cumplir con dichos aspectos y es considerado dentro de diversos espacios como el portador de conocimientos y guía en la educación del alumno. Es por ello que al profesional de la educación se le han aludido diversos términos y significados dentro de la institución que lo conllevan a realizar una tarea exitosa dentro de los aprendizajes de los educandos. En este estudio se ha considerado ver al docente como líder con la principal función de gestor, ya que este término abarca diferentes espacios y significados dentro de las diversas tareas y funciones que realiza el docente una vez que es adquirido para estar frente a grupo.

#### *2.4.1 Docente como gestor.*

Entendiendo que el docente muestra diversos rasgos para emprender su tarea educativa, se le han aludido diferentes concepciones que se tiene de él, a partir de sus funciones y acciones que realiza comúnmente en el aula, o fuera de ella. Empezando proyectos educativos, operando y planeando actividades didácticas, siendo el autor, implementador, organizador y evaluador, entre otras más; todo ello con la finalidad de contribuir a la mejora educativa, y en términos más específicos para su aporte al logro de los aprendizajes de su grupo escolar. Por lo tanto la noción de asignarle el nombre de gestor al docente es motivo de las múltiples tareas educativas que ha venido realizando a lo largo de su carrera como profesional de la educación, determinando que el sujeto gestor se basa en poder realizar las diversas acciones para la mejora, es decir hacer que las cosas sucedan. Así mismo afirmando que gestor proviene de la palabra gestión, la cual es un concepto muy utilizado dentro de diversas estructuras organizativas para la creación de condiciones que le apoyen a cumplir los objetivos establecidos de las mismas.



La gestión es un término muy preciso, define las bases necesarias que le permitirá crear las condiciones para convertir las interrogantes en una realidad; significando las acciones que realizan conjuntamente los actores que intervienen de la comunidad escolar con la finalidad de contribuir al logro de los aprendizajes. Concibiendo que en el ámbito educativo la gestión no es una tarea peculiar del directivo escolar, aunque se reconoce que este es el máximo líder y responsable del éxito y la mejora de su organización escolar, corresponde a una labor definida por quienes toman decisiones de los procesos educativos con la intención de llevar a una mejora de ello. Por lo que en segunda línea el docente situado desde un medio establecido enfoca en asumir una tarea muy relevante que permite conjuntar el aspecto pedagógico de la educación en relación a “la creación de estrategias pedagógicas que permiten la innovación y creatividad, o cuando el docente plantea que mejora continuamente en su práctica docente” (Sierra, 2016, p. 122) a lo que le asimilan acciones como la planificación y la evaluación dentro de su labor docente para contribuir a la finalidad de la mejora escolar.

Reanudando sobre las características ya antes mencionadas se ubica al líder como un agente encargado del alcance de los aprendizaje esperados, desde la aplicación de distintas funciones operativas y administrativas que conllevaran desde la acción principal de la gestión, la cual servirá como elemento crucial para la toma de decisiones en beneficio de acciones y planes en cada plantel educativo, tornando desde un cambio eminente en la situación y particularidad del contexto en general. El docente líder lleva a cabo un proceso de gestión dentro del ámbito educativo, en el que desempeña múltiples labores que le competen e influye en cada una de las distintas dimensiones de la gestión educativa establecida en los procesos surgidos de la organización escolar para un entorno estable y funcional.

La sistematización que implica una estructura organizacional tradicionalmente suele estar organizado por una jerarquía, basada en la dependencia de un liderazgo existente quien tendrá la responsabilidad de asumir el cargo de esta organización y velar por ella, siendo capaz de desarrollar y adquirir diversas habilidades con la finalidad de encaminarlas al éxito educativo, así como llevar a cabo las tareas administrativas y planificadas que involucren a cada uno de los sujetos que integran esta comunidad





escolar. Además para ser más preciso, el liderazgo educativo como gestor principal de la organización involucra un proceso jerárquico que determina distintos aspectos que se han de tomar en cuenta en la ruta de su desempeño en la labor docente. Estos aspectos que se desarrollan en su función como gestor corresponden a asumir el puesto designado como líder educativo, desempeñando la tarea esencial que dará pauta a la realización de otros que se basa en llevar a cabo la acción de la gestión educativa, atendiendo ya sea directa o indirectamente en cada uno de los sujetos que integran esta comunidad que refiere a las diferentes dimensiones de la gestión educativa, que contempla la participación de todos los actores educativos como los procesos y normatividades que deben cumplirse con base a lo estipulado, consiguiendo por ende el logro de los aprendizajes de los alumnos, que de tal forma contribuye a la mejora escolar a nivel institucional. (Véase la figura 2. Enfoque docente como gestor en la escuela)

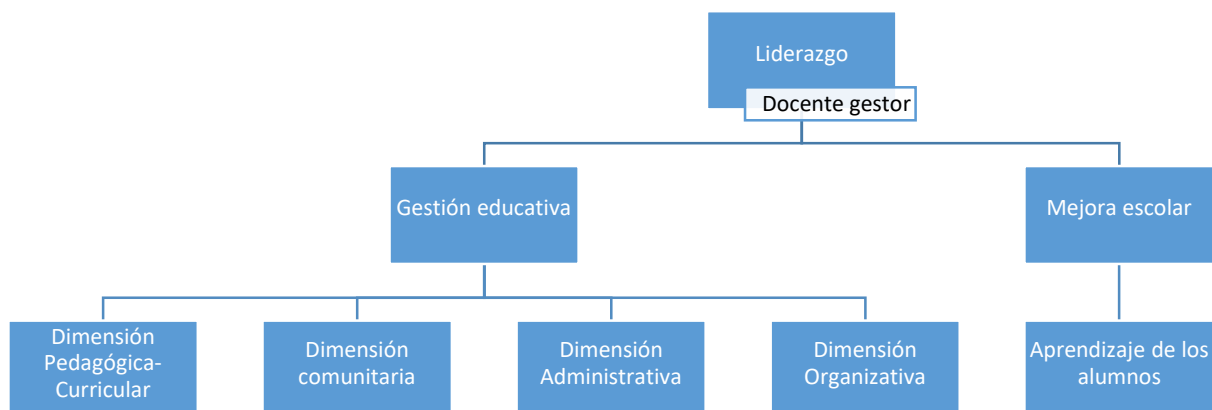


Figura 2. Enfoque docente como gestor en la escuela. Fuente: Elaboración propia

En esta configuración la gestión como parte de la responsabilidad de las funciones educativas del líder docente es una tarea crucial que implica una comisión mayor a las demás, conjuntando al compromiso existente a una transparencia de resultados eficaces y en torno a los aprendizajes esperados que muestra dependencia de organismos estatales o de cualquier índole educativa a la que es de gran importancia el continuo seguimiento y cumplimiento de las exigencias en torno al cambio eminente en su actuar y labor docente surgido a partir de la toma de posesión de la profesión. Esta gestión es una tarea esencial que da pauta a la realización de otras sin tenerlo presente en la



práctica, puesto que se ha llevado como un ejercicio común y cotidiano entre las diversas funciones que le corresponden, sin embargo el seguimiento claro de esta índole de gestión no es exclusiva del aula de clases, articulando una red de todo el proceso significativo en su práctica incluyendo sus influyentes, factores y demás que considera para culminar la meta precisa.

El liderazgo es un claro ejemplo de la palabra gestor, es decir estos términos poseen similitudes entre sí, que logran conjuntar lo que significa alcanzar los objetivos comunes de dichas organizaciones que se tienen presentes. Entendiendo que por gestión es la capacidad de realizar y crear las condiciones para lograr el objetivo planteado, y por otro lado el liderazgo según Dubrín (1998) “la capacidad para inspirar confianza y el apoyo que esperan los seguidores para lograr los objetivos organizacionales” (Monarrez, 2016, p.62), lo cual implica una participación inmersa en el cambio en su trayecto como líder en la organización, transmitiendo inspiración, motivación, así como otras destrezas que necesitan en la transformación educativa.

Conjuntando los dos conceptos y tener en consideración al docente como gestor, la labor docente surge desde un panorama holístico en que se cumple la capacidad de llevar a cabo la multiplicidad de tareas educativas que se requieren para obtener el éxito común de la educación, a través de su desarrollo como líder que permite una conducción y orden que efectúa tal cual en su administración dentro de esa organización escolar, causante de ello las acciones múltiples que le competen a realizar desde sus capacidades y posibilidades desde la labor del aula hacia los demás campos.

#### *2.4.2 El docente como líder educativo.*

Partiendo de dichas nociones y conceptos concebidos por diversos autores y teorías, es necesario establecer la relación que es vislumbrada entre este rasgo y el docente, de forma que este contrae un papel fundamental en el desarrollo y adquisición de saberes del alumno. Para lo cual nos remitiremos a marcar esta relación que el docente debe como profesional de la educación cumplir con uno de sus principales tareas educativas, y como está implícito este rasgo singular del liderazgo dentro de su profesionalización como docente.



Destacando de manera visible la noción de liderazgo que se ha hecho mención sobre la tarea única no exclusiva del directivo escolar, otorgando la importancia de la participación del docente como líder en la organización que en conjunto con demás personal docente concebido como un líder de igual manera efectúan un control más sistemático con base a lo solicitado y consiguiendo un éxito social entre la organización.

Mostrando el alcance que realmente conlleva en su práctica educativa, sin duda alguna, el éxito de los alumno en torno a los aprendizajes esperados en su desarrollo integro, haciendo partícipe del rol fundamental en la mejora escolar al influir en la motivación y capacidades de alumnos, así como en el clima escolar que se propicie con los demás sujetos que integran la comunidad escolar. Logrado a través de las participaciones otorgadas y sembradas de cada integrante de una manera distinta, que “con su aportación, influyen más allá de las clases a sus colegas, padres y otros agentes educativos” (Bernal & Ibarrola, 2015, p.61), hablando en términos de comunicación y habilidades sociales que desempeña para contribuir a los propósitos educativos, en la generación de un ambiente propicio y armónico para el desarrollo de estos.

La tarea educativa de asumir un liderazgo no es fácil de comprender y llevarlo a cabo una vez inmerso en la organización, por lo que requiere de un compromiso de cierta índole en fortalecer este aspecto de las situaciones presentadas, causantes de los factores u obstáculos que lleguen a intervenir en el desarrollo de un liderazgo eficaz. Visualizando como una tarea crucial e indispensable en la labor de la docencia que permitirá acceder a un ambiente distinto y un panorama con mayor amplitud a nuevas posibilidades de favorecer la transformación educativa impulsando conjuntos de actividades, a través de la planificación y organización en su respectivo lugar que le compete en su nivel educativo.

Entre las cuales destacamos las siguientes tareas que principalmente cumplen en su labor diaria como docente, teniendo un enfoque a un objetivo en general que se refiere a la contribución de los aprendizajes y la mejora continua de la educación:

- 1) Contribuir al aprendizaje de los alumnos y por ende aportar de manera importante a la mejora escolar de manera institucional. Describiendo que cada docente al ser asignado en una escuela cumple con la distinguida labor de conducir a sus alumnos



hacia el alcance de sus objetivos educativos. Y por lo tanto estos resultados y avances reflejados en el alumno son parte de una población institucional, ejemplificando con las escuelas de educación básica en las cuales existen programas escolares de mejora continua, los cuales tienen fijados los objetivos de manera colectiva.

2) Fijar el rumbo (establecer metas y objetivos adecuadas al contexto de su institución educativa). Una actividad muy esencial en la vida profesional de un docente y líder, debido a que con base a ello fijarán su ruta con las estrategias necesarias para conseguirlo. Es por ello que dentro del ámbito educativo, de manera institucional son fijados metas y objetivos a los que cuales se ha de contribuir como docente, y se encuentran en relación con los objetivos del grupo escolar fijados por el líder docente que han sido realizados con base a un diagnóstico previamente hecho.

3) Realiza planificación de su labor diario, desarrollando estrategias para alcanzar los objetivos. El aspecto administrativo es un factor que influye de manera permanente en el desarrollo de la docencia, pues habrá que dar cuenta de cada proceso educativo que se genere en la institución y con qué hechos han logrado contribuir a ello. Entre ellos se encuentran la planificación, la cual es un aspecto a cumplir cada cierto período de tiempo según lo estipule la institución escolar, en el cual estarán plasmadas aquellas estrategias a utilizar con su grupo escolar que le permitan guiarlos hacia el éxito de los aprendizajes esperados en el currículo.

4) Contempla su contexto en el que se inmersa. Esta función es realizada frecuentemente, ya que da pauta al ejercicio pleno de la planificación y el plan de acción que determinará para sus alumnos, contemplando áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades. Como es el caso de una experiencia continuamente que se da durante la intervención educativa en cada uno de los escenarios que son colocados a las docente en formación, para contribuir a las prácticas profesionales. Permitiendo este ejercicio un acercamiento de una manera más particular al entorno donde se involucra, pues considera aspectos sociales, económicos, familiares, geográficos.

5) Toma en cuenta la evaluación como un proceso permanente. En la educación preescolar para conocer el avance de los aprendizajes en los alumnos es necesario contar con información confiable y clara. Para lo cual en las jornadas de práctica, se han



tomado en cuenta diversos documentos que apoyan a dar cuenta de estos aspectos evaluados en los alumnos como lo son el uso de los guiones de observación, rúbricas, entre otras; en los que se detallan diversas ideas que dan muestra de su proceso de aprendizaje, avances y sugerencias para mejorar, así como contribuir a la mejora constante de la práctica docente.

Estas observaciones llevadas a cabo con diferentes ejercicios como son actualizaciones constantes, clases abiertas para padres de familia y docentes, permiten abrir un panorama más específico de cómo es vista su práctica diaria a través de los ojos de otros, así mismo de su reflexión de ello y su actuar diario.

6) Considera el ambiente de su entorno específico (aula) donde a intervenir. La generación de ambientes de aprendizaje es un aspecto importante dentro de la docencia, pues de esta manera logrará atender a cada uno de los alumnos con los que cuenta y llevarlos a todos al logro de los objetivos educativos. Caracterizando por lo tanto estos ambientes por la escucha y atención puesta en cada uno de los alumnos individualmente, con la finalidad de saber con más detenimiento sus intereses y aprendizajes de los alumnos, el cual se irá modificando de acuerdo a las diversas circunstancias que vayan surgiendo.

7) Sustenta su práctica docente con documentos oficiales y teóricos. Por otro lado el docente se encuentra en constante actualización sobre su trabajo y algunas dudas que vayan surgiendo en el trayecto. Tal como son los casos de alumnos con necesidades educativas especiales, las cuales presenta un grado mayor de preparación para el docente, llevándolo a la investigación de estrategias sobre el proceso de enseñanza, sus enfoques de cada componente disciplinar, así como entre otros detalles para su práctica diaria. Manifestado desde las prácticas profesionales en los requisitos culminantes de la planificación, dando muestra del sustento teórico de la propuesta planteada para desarrollar con los alumnos, pues cada intervención educativa debe considerar un propósito educativo, ya que al no ser así no tendrían utilidad en las prácticas profesionales.



## Capítulo 3. Gestión educativa

Continuando con la concepción de liderazgo que se ha contemplado, el desarrollo de un liderazgo se muestra ajeno sin antes visualizarse en una organización y/o grupo de personas a cuales dirigir; debido a la deficiencia ya sea de distintos factores, tales como la identidad como un líder educativo en el contexto encontrado, así como la falta de oportunidades de desenvolver ese rol. Por lo cual el contexto es un determinante para redirigir a sus alumnos, a través del trabajo continuo y constante, mostrando un cambio en su actuar como líder y docente que permite propiciar un mejor ambiente entre el líder y sus seguidores para llevarlos hacia la meta en común.

Dentro de la organización social, en el aspecto educativo se encuentran inmersos diversos actores de la comunidad escolar, formando parte de una multiplicidad de funciones educativas y responsabilidades en el contexto educativo donde se encuentra, que corresponde a una jerarquía en que se encuentran subdivididas dimensiones<sup>2</sup> que logran estructurar la organización completa de la institución. Estas dimensiones forman parte de todo este conjunto organizacional que hacen posible el avance y seguimiento continuo de la mejora escolar. Para ello en el presente capítulo tiene como propósito el conocer la indagación de estos términos en la organización escolar y que actuará como medio para el desarrollo completo de una persona con aquellos rasgos de líder en el ámbito educativo, mostrando de igual forma la intervención educativa que logra realizar en conjunto con los sujetos inmersos en esta comunidad, que tiene como meta común alcanzar y cumplir con los objetivos del aprendizaje de los alumnos.

La gestión educativa es un proceso de asumir responsabilidades y llevar a cabo toda la administración referente al alcance de buenos y eficaces resultados en la educación, una tarea educativa que le corresponde a cualquier agente de la educación, respaldada por organismos de diversa índoles educativas quienes tiene la función de la organización y el fomento a la educación, tratando de dar continuidad a través de

---

<sup>2</sup> Para referirnos al termino dimensión de le gestión, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones de la gestión educativa de Frigerio, G. & Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Ed. Troquel.



reformas establecidas, planes y programas de estudio; dándole esa importancia a la gestión realizada dentro del centro escolar, siempre y cuando sea apegada a los fines educativos y leyes orgánicas encontradas bajo el régimen establecido.

Presentado como un gran reto para los líderes educativos e integrantes de la comunidad escolar seguir estas políticas de gestión educativa que establece la dependencia de Educación Pública, necesitando de tal modo nuestro país una mejor organización dentro de sus diversas estructuras para garantizar mejores resultados en la educación; siguiendo esta gestión en cada plantel pero sin dejar a un lado cada una de las dimensiones que integra esta labor en la organización escolar, integrando de una manera más obligatoria la participación y colaboración de agentes externos al personal docente, quien conlleva y recae en ellos una responsabilidad mayor y valiosa con el nuevo enfoque dado en la reforma educativa.

La gestión es una tarea colectiva, entendida por la creación de condiciones que considera una organización para la resolución de problemas y alcanzar los objetivos comunes, siendo entonces el “conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (SEP, 2010, p.55), consiguiendo en este aspecto del ámbito educativo el máximo logro de aprendizaje y mejora escolar a nivel institucional pero partiendo del áulico, tomando en cuenta personal de la comunidad escolar como lo son padres de familia, docentes, directivo escolar, entre otros, colocándose por índole educativa en una estructura jerárquica en el orden superior a todas las responsabilidades y funciones que desempeñan los agentes educativos en cualquier institución escolar.

Las estrategias y/o gestiones realizadas suelen ser la forma de dirigir la organización que se tiene a cargo, dándole importancia a la planificación; lo cual toma en cuenta diversos factores como los espacios, el contexto en el que se encuentra inmerso, objetivos generales y específicos, tiempo y de tal forma influyendo en cada una de las dimensiones que conforma la gestión educativa. Por consecuencia, considerar las diferentes dimensiones que integran parte de esta gestión; que son conformadas por la multiplicidad de los partícipes influyentes en la mejora escolar de los alumnos de dicha



zona o plantel, estas formadas por la intervención que realizan en individual en esta organización social y contribuye de alguna forma a la meta consecuente.

### **3.1 Dimensiones de la gestión educativa**

En efecto la gestión educativa se encuentra formada por diversos conjuntos organizados, con la intención de involucrar a cada uno de los sujetos participantes en el proceso educativo del alumnado, permitiendo alcanzar los resultados buscados; los cuales habrá de contemplar las diversas dimensiones donde se insertan los diferentes sujetos pertenecientes de la comunidad escolar.

Todos estos elementos que integran la gestión educativa interactúan y se relacionan entre sí, agrupándose de diferente forma para integrar cada una de las tareas educativas, en las cuales podemos observar varias acciones de tipo pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria para lograr el funcionamiento de la misma.

Existen varios modelos y propuestas sobre las dimensiones de gestión escolar y organizaciones, no obstante la mayoría de ellas consideran e intentan categorizar según las funciones y tareas de los integrantes de la comunidad escolar. En este estudio se integrará dichos integrantes y organización en cuatro dimensiones: la pedagógica, la organizativa o institucional, la administrativa y la comunitaria, basada en la propuesta de dimensiones de la gestión educativa de Frigerio, G. & Poggi, M. (1992).

Estas cuatro dimensiones son importantes entre sí y se articulan dentro del manejo de la gestión en la institución educativa, retomando cada uno papeles importantes que permitan cumplir cada uno de los objetivos planteados, por lo que es necesario considerar diversas habilidades y destrezas en un persona que pueda y tenga la capacidad de dirigir cada una de las funciones requeridas dentro del proceso de educación. Por lo que implica conocer las características para cada una de las funciones en la gestión educativa, como el liderazgo, trabajo colaborativo, participación de los padres de familia, la planificación con variedad de estrategias y el proceso de evaluación continua. (Véase en el anexo 2. Esquema de características de un líder gestor y sus implicaciones en la gestión educativa, en la sección de anexos)





### *3.1.2 Dimensión pedagogía-didáctica o Curricular.*

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental de la labor diaria de cada uno de los miembros de la institución educativa que integran e imparte la enseñanza, incide en las estrategias metodológicas y didácticas, teorías de enseñanza y aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes, utilización de recursos didácticos, las diversas actividades programadas y sistematizadas en el proyecto curricular de la institución, y entre otras funciones. Comprende principalmente la labor de los docentes que son las prácticas pedagógicas, “uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente” (Román, 2016, p. 34), todas aquellas funciones que han sido practicadas y realizadas por docentes en formación y se sitúan en cada uno de los planes de estudio que integran la formación de profesores en su plena preparación académica, con la finalidad de contribuir como principal tarea al máximo logro de los aprendizaje en los alumnos y por ende buscando la superación de metas en la institución educativa.

Uno de los aspectos más relevantes dentro de las instituciones educativas se encuentra orientado en las prácticas pedagógicas, otorgando una organización no compleja de comprender y “los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento” (Frigerio & Poggi, 1992, p. 69), tomadas desde su criterio propio y sujeto al pensamiento del docente que le permiten ser parte del proceso educativo que el alumnado necesite. Manifestado de forma más particular en su práctica diaria, en el desarrollo de las diversas actividades con su grupo escolar, al llegar y realizar saludos, la conversación informal con ellos y el comienzo como un detonante para dar continuidad al proceso de aprendizaje en los alumnos, con la utilidad de material, así como el contenido disciplinar que aborde.

El quehacer educativo dentro de esta dimensión pedagógica tiene sus indicios a partir de que el docente se envuelva en proceso de indagación, reflexión y análisis sobre las finalidades y propósitos de la educación, destacando los conocimientos que debe tener el docente como el currículo vigente, el cual es la primera propuesta oficial que constituye un plan de estudios o los llamados programas educativos, en el cual se



encuentra presente la articulación entre cada uno de los contenidos disciplinares. Para el caso de preescolar compuesto por componentes curriculares basados en ámbitos de autonomía curricular, áreas de desarrollo personal y social, y campos de formación académica que competen al docente a atender, posteriormente a partir de su reconocimiento del plan de estudios y todos sus componentes, pasa el docente a asumir la responsabilidad de identificar las distintas problemáticas presentadas en su contexto educativo, las cuales son prioritarias para el desarrollo y adquisición de los aprendizajes en los alumnos, llevado a cabo con la reflexión y comprensión de estos detonantes en la organización escolar, lo cual se verá reflejado en las estrategias de intervención docente así como en el colectivo.

Un aspecto crítico del Jardín de Niños Laura Méndez de Cuenca, concentra la multiplicidad de sus funciones basadas en la planificación del proyecto de la institución educativa que se realiza continuamente (llamado programa escolar de mejora continua), el cual considera una gama de estrategias para su diseño, desarrollo, evaluación de la meta y objetivos prioritarios, de tal forma generando tareas y comisiones para cada uno de los actores de la comunidad escolar, con el fin de generar una participación comprometida y responsable sobre sus prácticas educativas que beneficia a toda la comunidad en general. Ejemplificando en sus objetivos escolares, el fortalecer las habilidades cognitivas, social y motriz de los alumnos para el logro de los aprendizajes; uno de los objetivos educativos a nivel institucional, el cual guiará cada uno de los pasos de las docentes, a través de proyectos, actividades y estrategias necesarias para llegar a ese objetivo sin descuidar los propósitos esperados del plan y programas de estudios.

Transitando de esta forma al centro de la dimensión, en su práctica pedagógica, una vez que el docente ha logrado ubicar los puntos anteriores concentra los conocimientos de currículo, así como aspectos institucionales para centrarse particularmente al aula, en el cual se cuestiona sobre el qué, cómo, cuándo y por qué enseñar y evaluar, que van intrínsecos en el diseño, desarrollo, práctica docente y evaluación, con un ejercicio previo de contextualización de las problemáticas y necesidades educativas a atender específicamente en el aula. Logrando de tal forma que las capacidades puestas en marcha para la realización de las tareas educativas



expuestas anteriormente se hacen evidentes en la calidad de los efectos contraproducentes de las acciones planificadas del líder educativo, su práctica diaria y en su proceso de autoevaluación continúa.

### *3.1.2 Dimensión organizativa.*

Configurando esta dimensión ofrece referencias para la sistematización de la estructura de las acciones que den cuenta de un estilo de funcionamiento entre las relaciones de todos estos integrantes, quienes lo conforman padres de familia, colectivo docente, alumnos, promotores, entre otros agentes que influyen de manera interna en la institución educativa. Basándose en una multiplicidad de estructuras organizacionales, que cada institución educativa comúnmente elige y es dirigida por el equipo directivo o en su caso el colegiado docente, presentando aspectos que se consideran en “la estructura formal (organigramas, distribución de tareas, división del trabajo, uso del tiempo y de los espacios), como los que conforman la estructura informal” (Garza, 2012, p.3) que infiere más a estilos y vínculos que los actores de la institución conforman a la primera estructura, a través de roles, permitiendo valorar el desarrollo de la habilidades y capacidades del colegiado docente para la facilitación de tomas de decisiones encaminadas a las finalidades educativas para la transformación de la educación en su determinado contexto escolar.

La acción de liderar bajo distintos cargos, comisiones y funciones a desempeñar en la institución educativa como docente, evidencia una amplia gama de oportunidades y fortalecimiento como factor que intercede en la práctica educativa de uno como docente y benéfico para el logro de aprendizajes; reflejado en el cumplimiento de las diferentes áreas que componen cada una de la institución educativa, como el cuidado de áreas, el cual va encaminado a ver por el bienestar de los alumnos durante la ausencia de un docente y períodos de recreación; al igual que el asumir comisiones como las guardias de la puerta, periódico mural, el dirigir los honores a la bandera, tomar fotos en eventos cívicos, las kermeses realizadas, proyectos de actividades, el adorno y materiales faltantes en un evento. Todo ello con el propósito de involucrarse en la organización institucional de la escuela, que aunque muchas veces representa trabajo extra para las



docentes, es una labor que debe ser cumplida para un buen funcionamiento de toda la escuela en general.

La parte crucial de esta dimensión requiere de la estructura sistemática, sosteniendo a centrarse en modificar las condiciones del aprendizaje, de clima escolar, externas e internas que intervengan en el logro del objetivo de la institución, y por consecuente dando producto el diseño y desarrollo del proyecto curricular o en el caso de educación básica es llamado como Programa escolar de Mejora Continua (PEMC). Este programa basado en la función de articular y estructurar los diferentes componentes que se encuentran como tareas, funciones, roles que le corresponden a cada integrante de la comunidad escolar, que permite redirigir nuevas acciones para la implementación entorno a las práctica educativa, dando seguimiento estructurado los acuerdos y organización establecida, considerando la asignación de roles a cada individuo, como comisiones docentes sobre seguridad, higiene, aulas a cargo, planes de valores, guardias, programas de proyectos institucionales y entrando en vigor como lo es el Consejo Técnico Escolar. Entrando como una de sus funciones principales en el ejercicio de la organización, la evaluación; ya que de dentro de esta existe un seguimiento continuo en el progreso de los procesos educativos del alumnado, con la finalidad de realizar un reajuste y organizar diversas estrategias para potenciar el máximo logro y eliminar barreras y obstáculos que les impida crecer como comunidad escolar en marco a los aprendizajes escolares y propósitos educativos.

Destacando la importancia que conlleva cada sujeto de esta dimensión en una apropiación de responsabilidad y compromiso con las labores asignadas, y así mismo comprenda el contexto inmerso y planee conforme a lo estipulado, para lograr las metas perseguidas. Por lo tanto el contexto organizativo se considera un factor importante para el desarrollo de una comunidad escolar y por ende del líder a cargo de esta, permitiendo una mejora favorable; esto manifestado en el diseño de proyectos curriculares o de aprendizaje institucional, así como las múltiples acciones de índole social como reuniones expuestas de manera en colegiado institucional a través de consejos técnicos escolares, en el que corresponden tareas educativas y funciones docentes que aluden a asumir, manifestando información relevante en relación a resultados y avances presentados en



la ruta tomada para seguir contribuyendo a los aprendizajes de los alumnos, de manera muy explícita en el programa escolar de mejora continua, el cual contrasta cada uno de los pasos determinados por la comunidad escolar que son culminantes para este ejercicio docente.

### *3.1.3 Dimensión Administrativa.*

Esta dimensión conlleva todos los procesos técnicos que apoyarán al diseño y desarrollo del proyecto educativo o curricular de las instituciones educativas, permitiendo de misma forma una organización y coordinación de las tareas educativas y estrategias con los recursos disponibles para cumplir las metas. La gestión de esta dimensión se centra en “el uso, la distribución y el tratamiento de la información en pos de las tomas de decisiones y la vinculación intra y extra escolar a fin de evitar cualquier interrupción en la trayectoria educativa de niños y jóvenes” (Zorzoli & Sánchez, 2017, p.77), por lo que le compete al encargado de esta área, es decir el líder al frente de la organización; el tomar decisiones y ejecutarlas para lograr acciones para con ello alcanzar las metas y objetivos de la institución, el cual es realizado a través de una reorganización de la planificación de estrategias con base al proyecto educativo, del uso de los recursos tanto financieros, materiales, humanos y los tiempos disponibles, relacionándose de igual forma con la infraestructura, así como también concede la rendición de cuentas a sistemas superiores del fomento de la educación, como la secretaría de Hacienda, de contraloría y la SEP.

Considerando factores básicos que interceden en la gestión de esta dimensión administrativa, como la coordinación de recursos; una de las tareas fundamentales en el ejercicio del líder educativo en la que debe garantizar ese aprovechamiento de recursos tanto humanos, financieros, técnicos para la educación y beneficios de la comunidad escolar a favor de los objetivos educativos; el control escolar que van a favor de los propósitos educativos, administrando los documentos de gran importancia y validez oficial como el control de la información del centro escolar, boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, que permite brindar un mejor servicio, y la infraestructura que se contempla para contar con instalaciones que cumpla las condiciones necesarias



para garantizar una educación y un clima escolar benéfico para las prácticas pedagógicas y aprendizajes de los alumnos.

### *3.1.4 Dimensión Comunitaria.*

Entendida como la participación de los integrantes de la comunidad escolar, esta dimensión le competen el fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad, considerando demandas y exigencias que se encuentran en su entorno escolar (ya sean participación, reglas de convivencia, organización). Tiene la finalidad de involucrar a toda la comunidad, padres de familia en las diversas actividades y toma de decisiones, esto expuesto dentro del proyecto curricular de la institución, una vez que se detectaron las problemáticas educativas de la escuela, considerando diversos aspectos para atenderlas.

El proyecto curricular comparte la configuración de una cultura de cierta índole en la comunidad escolar, que servirá como eje para llevar a cabo las múltiples funciones y labores educativas, manifestadas en la integración de cada una de las diversas relaciones interpersonales constituidas por las interacciones y compartido por la comunidad, con la finalidad de contribuir y participar en los proceso educativos del alumnado y por consecuente favorecer los aprendizajes de los alumnos.

Las relaciones humanas existentes muestran los lazos afectivos en la organización escolar y estos son tomados como punto de partida para el desarrollo del programa escolar de mejora continua (PEMC), en el cual se espera que cada uno de los docentes contribuyan a motivar y acordar con los padres de familia para que asistan a las diversas actividades que se realizarán con los alumnos; permitiendo lograr los aprendizajes esperados, así como concientizar a padres de familia y alumnos sobre la importancia de la asistencia y puntualidad, entre otro puntos. Por lo que el rol de líder educativo conlleva un desempeño óptimo y comprometido en beneficio del cumplimiento de planificaciones y actividades de proyección hacia la comunidad escolar, con constantes actividades citando a padres de familia, así como las actitudes y comportamientos con la comunidad escolar, generando impacto social y una mejora en el proceso permanente de formación como docente.



Continuando que este rol de líder educativo cumple un papel muy determinante en los centros escolares, debido a que la herramienta de trabajo son las mismas personas de la comunidad escolar y por ello el comportamiento ocasionado y conductas expuestas por el líder, así como tareas y actividades repartidas; dan pauta para influir de manera radical en el contexto determinado, tanto el ambiente laboral y de aprendizaje en la institución o el aula. Contribuyendo este tipo de cultura a todo proceso educativo del alumnado, mostrándose intencionalmente con requisitos previos al impacto provocado, con planificaciones basadas en aprendizajes por proyectos, por problemas o de otras estrategias en las que se considera la máxima participación de los actores educativos, así como dando avance a los aprendizajes esperados pertenecientes a los campos formativos y áreas de desarrollo personal y social del currículo establecido. Lo que permite por ende una vinculación de máxima importancia entre padres de familia y alumnos, así como expresión de sensaciones y mostrándose como protagonistas en todo el proceso de aprendizaje que estuvieron al frente de las diversas actividades.

El rasgo de líder en la postura como docente posee la gran “labor de identificar la forma en que el colectivo, logren conocer, comprender y satisfacer las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar” (SEP, 2010, p.75), tomando a su cargo las estrategias necesarias y suficientes que le permitirán lograr realizar los cambios necesarios en la institución; y por ende de manera profesional y personal, lo cual es reflejada en la práctica docente, convirtiéndose en el responsable de la creación y conducción de esa cultura que permeará en toda su práctica educativa.

Los padres de familia son un recurso fundamental a considerar dentro de la organización y actividades que contribuyen a los objetivos educativos de igual modo, debido a que proporcionan herramientas como apoyo corresponsablemente en la formación integral de sus hijos, manifestado en el cumplimiento de material, apoyo en tarea, asistencia en actividades escolares, de aula, entre otras. Concibiendo por ende la comunicación como una característica vital entre esta relación de escuela-comunidad, lo cual permite la mantención de información sobre el proceso de aprendizaje del alumnado durante el ciclo escolar.



Por último los actores que integran la comunidad escolar, como son padres de familia, habitantes de la comunidad, alumnos, personal docente y de apoyo como limpieza, y en ocasiones docentes en formación; es uno de los detonantes y factores con mayor influencia dentro del desarrollo integral de un alumno perteneciente a esta, desarrollando el papel de apoyo, recursos humanos para con las docentes, la participación social, organización en consejos técnicos escolares, asumir comisiones a nivel institucional, entre otras actividades en que da manifiesto de su participación y consigue una articulación de esta organización escolar, por lo que dicha articulación de participación social conlleva una administración que responde a nombre del directivo escolar como del docente frente a grupo, visualizándose como uno de los líderes educativos que conforman esta comunidad escolar y dan paso a lograr esa articulación, y generar una cultura armónica y de aprendizaje para todos. Por ende el liderazgo del docente que posee se considera uno de las principales funciones que debe desarrollar para conseguir las metas consecuentes, puesto que una vez desarrollado este aspecto da pauta a la ejecución de la variedad de las funciones que corresponde realizar al docente frente a grupo en cada una de sus dimensiones sobre la comunidad escolar.





## **Capítulo 4. Incidencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales**

En el presente capítulo el objetivo general es describir la metodología de investigación utilizada en este trabajo de investigación y el respectivo análisis de los resultados encontrados en la indagación y búsqueda de datos en el entorno educativo del centro escolar, ascendiendo al hallazgo de sus significados. Basándose en un enfoque cualitativo, desde el paradigma histórico-hermenéutico, que implica términos interpretativos a partir del análisis, así como la comprensión de palabras y de tal manera poder explicar para encontrar el sentido a cada palabra y vivencia entre los datos recopilados; se reconoce de igual manera la importancia del estudio llevado a cabo en el contexto que una vez definido ha logrado por consecuente un pensamiento de ideas vasto para interactuar y seguir ascendiendo desde esta perspectiva. Haciendo la mención de la multiplicidades de factores que influyeron en el desarrollo de dicha investigación, que considera desde una amplia gama de su modalidad y situación social en que se desarrolló.

### **4.1. La fenomenología como método de investigación cualitativa**

La fenomenología concebida como una disciplina y método que busca la interpretación y comprensión de las experiencias vividas en diferentes hechos sociales, dentro de un estudio cualitativo, el cual este estudio según Aguirre y Jaramillo (2012) se caracteriza por contribuir al conocimiento de realidades escolares y va enfocada en rescatar las vivencias de los actores del proceso educativo para una mejor transformación y crecimiento del mismo.

Fundada por Edmund Husserl, conocido como el padre de la fenomenología a mediados de 1890, la cual se caracteriza por centrarse en la experiencia personal y de su relación con los objetos, suspenden cualquier juicio respecto a lo que es real o no (Álvarez, 2012, p. 85), concentra la metodología en el objeto de estudio que influye en la conciencia, partiendo desde las experiencias significativas que han intervenido en el fenómeno social.



Comprende desde el análisis de los fenómenos sociales ocurridos o las experiencias significativas, con lo cual a partir de ello se intenta comprender y poder observar este fenómeno desde otra perspectiva de lo significaciones que le asimilan otros sujetos en ese contexto. Nos permite de igual manera un acercamiento al conocimiento y una transformación en las ciencias sociales, debido a que pretende dar solución a las interrogantes donde toda esta subjetividad humana es el fundamento de todo conocimiento científico que se exponga.

Esta metodología cualitativa, precisa de un objeto de estudio y elementos primordiales a considerar para su validez y propósito, considerando en el dato fenomenológico el criterio sobre “vivir la experiencia de su verdad, que es lo que permite la evidencia. El concepto trae a la acción y la acción lleva a la reflexión” (Montero, 2007, p. 130), dando por hecho que este aspecto del fenómeno se refiere a inducir reflexión en el sujeto, previa y posteriormente a su producción de experiencias, estando plenamente ligado los concepto de práctica y teoría.

Por otra parte Husserl se encontraba situado dentro de una época en la que se tenía por propósito el conocimiento sobre las materias y ciencias disciplinares, centrando su atención en estudios con la intención de descubrir objetos y sujetos de cuestión observables, interesada la ciencia por un objetivismo basada en hechos cuestionables que alejaban de una u otra forma de ver al hombre como humano con ideales éticos, es decir no se estudiaba en conjunto, faltaba algo que estudiar, algo no tangible ni observable a simple vista. Concediendo en si una crisis cultural por conseguir el modernismo que se quería en el progreso en esa época, sin embargo Husserl considero ver al hombre como objeto de estudio y al mismo tiempo como sujeto, en observar aquellos que tiende a convertirse; comenzando a realizar cuestiones sobre anhelos, y su proceso y desarrollo, concibiendo la ética como un aspecto clave, ya que de la ciencia se orientaba por ideales éticos. Es decir que el hombre actúa bajo intenciones derivadas de la conciencia, en el que todo acto tenía un propósito e intención previamente razonado por el sujeto.

Para la comprensión de esta metodología, se ha de considerar que Huseerl contaba por objeto de estudio la mente del ser humano, centrándose en la conciencia;



puesto que este es un conducente de estudiar el comportamiento humano dentro de la rama de ciencias sociales o humanas, para otorgar un condicionante para el surgimiento de un nuevo conocimiento o interés académico.

Lo esencial en la fenomenología es considerar elementos importantes a desarrollar en el método que retoma lo siguiente: el fenómeno, concebido como todo aquel hecho social que intenta buscar e indagar sobre sus interrogantes que transcurre y se quiere informar, el cual trata de establecer los objetivos, el planteamiento de la hipótesis y conceptos, apoyado desde el marco teórico que orienta la investigación. Transitando a la segunda etapa descriptiva en la que se recoge la experiencia vida, es decir los datos desde numerosas fuentes, de las experiencias de los sujetos inmersos en la investigación, haciendo uso de diferentes técnicas para su conocimiento y hacerse sabedor de detalles y centrar en sus sucesos impactantes para el sujeto sobre el fenómeno social investigado.

Las técnicas utilizadas llegan a ser a través de anécdotas de otras personas, entrevistas y observaciones que complementan esta etapa en la recolección de datos, con el propósito de describir completamente sin prejuicios el fenómeno en estudio, a través de la narración y escritura del reflejo de la realidad vivida. En este proceso la comunicación con el sujeto es importante para conocer la realidad, a través de preguntas preparadas para su argumento y expresión del sujeto. Se tiene a concretar la escritura reflejando la realidad vivida por cada uno de los sujetos en relación al fenómeno indagado.

Posteriormente a la recogida de datos e información sobre las experiencias se intenta analizar estos datos, a través de diferentes procesos en los que se busca, dar significados y reflexionar sobre ello. En esta etapa estructural se requiere una amplia percepción del investigador en cuestión de captar la esencia y significado de cada experiencia en relación al fenómeno educativo y del sujeto explicado en su entorno.

Con el uso de diversas técnicas, tales como la escucha detenida de los testimonios de entrevistas, anécdotas, entre otras; las cuales son de utilidad para la recuperación de datos mucho más significativo para la investigación, para destacar su esencia.



Culminando con la difusión y/o descripción acerca de la experiencia vivida, dado a que esta última etapa da continuidad a integrar cada uno de las fases realizadas previas al método. La descripción consiste en la redacción de la estructura de manera individual con base a sus respuestas generando una en común de grupo, esta fase logra según Martínez (2014) “pasar de las cosas singulares al ser universal, una descripción fenomenológica completa” (Como se citó en Fuster, 2019, p.10). En el cual este texto final, consigue llevar al significado, a que de dicha forma el investigador logre captar esa “esencia” de lo que trata de vincular cada experiencia de los sujetos, y de tal manera transmitir tal efecto del significado al lector, de revivir esa experiencia que lo llevó al sujeto a significarle durante ese fenómeno.

Es decir que el texto detallado y descrito que logra en el lector una comprensión gratificante para el sobre el fenómeno investigado, así como de los testimonios relacionados de los sujetos investigados, provocando según Ayala (1997) un “efecto transformativo de modo que su significado más profundo produzca una evocación gratificante al yo lector (...) que consigue conmovernos en el núcleo de nuestro ser” (Como se citó en Fuster, 2019, p.10), para lo que será significativa dar lectura al análisis realizado por el investigador, así como dar lectura de los testimonios directamente.

#### *4.1.1 Uso de la conciencia y la intención.*

La perspectiva fenomenológica a un suceso depende de la explicación que produce este mismo analizado por el sujeto con base a sus definiciones para encontrar sus significados de dichas experiencias ocurridas en el suceso. Dentro de la reducción fenomenológica se encuentra la experiencia de otros y de las propias vidas interiores de cada uno, en donde la mente juega un papel esencial en la vida de cualquier ser humano.

Estos significados comúnmente se asocian con las experiencias de cada sujeto en relación al fenómeno o suceso visto, Husserl (1965) considera la conciencia como parte independiente de las experiencias presentes, por lo que la conciencia surge a partir de los significados del sujeto, implicando una acción previamente pensada por sí mismo, a lo que traería distintos efectos en correspondencia de la utilidad y otros rasgos considerados. Desde el subjetivismo la conciencia forma parte de un mundo existencial



en la vida humana, guiándonos a la acción en la vida real; convirtiendo la conciencia en una de las formas básicas de las experiencias humanas, llevada a cabo con la interpretación y dar como resultado de ello un significativo dato para el sujeto.

Como expresa Onofre (2011):

El mundo de la vida se refiere al mundo cotidiano como es vivido por todos nosotros a priori de las explicaciones e interpretaciones teóricas de cualquier tipo. El mundo de la vida comprende emociones, motivaciones, símbolos y significados, empatía y otros aspectos subjetivos relacionados con la evolución natural de la vida del individuo (p.33).

Surgiendo la reflexión fenomenológica de los actos del ser humano provocados en el mundo real, a lo que alude a la conciencia de cada individuo. Y es por ello que la conciencia muestra una intencionalidad en cada experiencia expuesta a las demás personas en condiciones reales, expresada en actos provocados por emociones, sentimientos, significados de su vida. La conciencia por ser parte de las estructuras cerebrales de la mente “se caracteriza por su tendencia hacia, el dirigirse hacia algo. Esto es lo que se ha denominado intencionalidad” (Montero, 2007, p.131). Por lo que la intencionalidad es un factor operante dentro de las acciones y/o actos que produce el individuo en el mundo real, dando como resultado las experiencias derivadas de ello, del hombre inserto en su mundo que es el entorno en el que se encuentra situado.

El concepto de intencionalidad va acompañada de una reflexión sobre el objeto mismo del mundo real, es decir que al momento de la búsqueda del significado de las vivencias o experiencias debe acudir a ello. Cada acción contiene una intención que no es presentada de manera general, sino que se produce en la conciencia y es el subyacente del fenómeno social presentado. Por lo que en la investigación este factor atribuye a parte del análisis de las experiencias recabadas, buscando su significado a través de distintos factores, desde su posición hasta el entorno en el que se desenvuelve. Lo cual se vuelve verdadero cualquier forma de experiencia, no por el hecho de la conciencia como parte de las estructuras, sino debido a su carácter de intencionalidad, lo cual resulta un vínculo estrecho con el objeto del mundo real.



#### *4.1.2 La fenomenología desde el paradigma hermenéutico.*

Un paradigma significa una idea del mundo compartida por una comunidad científica; un modelo para posicionarse ante la realidad, interpretarla y darle solución a los problemas que en ella se presenta. En esta metodología de la fenomenología entendemos por objeto que su propósito radica en contribuir a la toma de conciencia y significados, así como pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de las experiencias, buscando la comprensión y análisis de estos aspectos influyentes en el fenómeno social. El fenomenólogo se posiciona desde una mirada racionalista científica de la hermenéutica, debido a su interés por lo objetivo en el campo de la educación, que va a referirnos a datos cuantitativos; sin embargo no solo radica su importancia en este sentido, sino que en la intervención e influencia del hecho social que se presenta y referirnos por ello a datos cualitativos.

El Paradigma Histórico-Hermenéutico, surge desde el siglo XIX en las ciencias sociales, con Max Weber, quienes reconocen que “además de la descripción y medición de las variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno” (Rojas, 2020). A lo que se le atribuyen ideas y la labor de comprender e interaccionar, para conducir a su finalidad de búsqueda de entendimiento de estos fenómenos.

La hermenéutica proviene de la palabra “interpretar”, es decir que señalado por Aguilar (2004) está centrada en la “búsqueda de comprender al otro, no solo a través de la conversación, sino en lo que se encuentra a través de lo no dicho” (Cómo se citó en Fuster, 2019, p.4), a partir de observaciones sobre las vivencias en el mismo entorno para poder entender esta parte desde aquel punto determinado, permitiendo conocer los significados de las cosas que se encuentran en cada una de las vivencias de las personas (estas ocasionadas por la conciencia).

Por lo que durante la investigación se intenta recuperar aquellas acciones que pertenecieron a las experiencias propias de cada sujeto y son determinadas por diversas circunstancias, desde un enfoque que Vélez y Galeano (2002) señalan “el comportamiento, las formas verbales y no verbales de la conducta, la cultura, los sistemas



de organizaciones y revela los significados que encierra, pero conservando la singularidad” (Como se citó en Fuster, 2019, p.19) y de tal manera la fenomenología comparte esta visión de entendimiento de la experiencia y búsqueda de significados, llevándose a través de “actividades de naturaleza empírica (recoge la experiencia) y la naturaleza reflexiva (analizar sus significados)” (Fuster, 2019, p.7).

Centrándonos finalmente en un interés práctico por intentar y orientar la diversidad de significados basados en las experiencias de los sujetos, estableciendo una subjetividad, la relación entre el investigador y sujeto, a través de actos no observables que parten de las experiencias, significados y percepciones de otros, describiendo desde lo individual para su comprensión de los fenómenos.

#### *4.1.3 Spielberg y su aporte fenomenológico.*

La propuesta metodológica en una investigación cualitativa es un detonante principal para los posibles resultados y su difusión de datos, dado a la razón de que cada una en particular atribuye a enfoque cualitativo más específico y dependiendo de su propósito científico, dando como consecuencias el desenvolvimiento con el objeto de estudio y sujeto. En cuestión a la revisión metodológica en general sobre la fenomenología en investigación cualitativa, es necesario destacar que el uso de esta metodología nos da referentes para comenzar los cimientos para dar marcha a esta investigación, sin embargo los métodos son propuestas por autores que han estudiado con detenimiento las ramas a la investigación ya sea cualitativa o cuantitativa. Considerando finalmente con la propuesta metodológica de la fenomenología de Spielberg (1975) (Como se citó en Albert, 2005), la cual se estructura en seis etapas para llegar a nuestro propósito, las cuales plantea a partir de las propuestas e ideas de otros autores que han estudiado de igual manera esta metodología de la fenomenología.

La siguiente propuesta consta de lo siguiente:

1) Descripción de fenómeno: En esta etapa se deberá lograr una reflexión a partir de la experiencia y sobre los acontecimientos obtenido de diferentes fuentes (opiniones del investigador agentes externos), tratando de obtener toda la información posible.



Llevado a cabo a través del descubrimiento, que encamina a leer y escuchar los determinados datos recopilados, así como dar interpretaciones seguir ideas, pistas y dar lectura de igual forma en contraste del material bibliográfico con el que se cuenta hasta el momento.

2. Búsqueda de múltiples perspectivas: Dentro de esta se complementa con la anterior, ya que su fin radica en encontrar un amplio campo de información sobre dicho fenómeno, y dar esas interpretaciones necesarias para el ámbito que se es estudiado.

3. Búsqueda de la esencia y estructura: En este apartado se deberá buscar las relaciones entre estas perspectivas, así como establecer categorías encontradas en los datos recopilados.

4. Constitución de la significación: Continuando con el aspecto de la consciencia partiendo del fenómeno que se estudia, que por otra parte continua con el enfoque cualitativo de un análisis de la experiencia recogida; es decir que para llevar a cabo el análisis requiere desintegrar todas sus partes y encontrar posibles significados, conceptos, ideas en relación a ello, el entorno.

5. Suspensión de enjuiciamiento: Esta etapa considerada libre de juicios, en la que el investigador tendrá que observar a detalle sin establecimiento de emociones o pensamientos de esto mismo. Encontrando relación entre lo descrito por el sujeto y comprendido por el investigador, dejando a un lado las emociones que puedan provocar, ya que esto será comprendido como un acto cognitivo más propio de cada persona que serpa llevada según a cada uno su criterio.

6. Interpretación del fenómeno: Por último se da a conocer los conceptos ocultos e inmersos en cada una de las interpretaciones obtenida en un principio a través la descripción en textos fenomenológicos para que el lector pueda comprender y entender esta parte de la investigación con respecto a las experiencias y vivencias recabadas.





## 4.2. Análisis del fenómeno educativo

Generalmente estudios basados en un método fenomenológico son dignos de ser estudiados, concibe una realidad formada a través de creencias e ideas personales, manifestado en el testimonio de los participantes, seguido de un proceso en constante modificación y reestructuración en sus diferentes etapas, debido a su enfoque interpretativo que necesita dar e incorporar nuevos datos para llegar a la teoría concluyente. Por lo que para el siguiente análisis, se categorizaron los datos dependiendo a los diferentes subtemas encontradas en la investigación, así como su discusión de resultados se realizó contrastando los resultados del estudio con la información presentada en el marco teórico, con el propósito de identificar coincidencias y diferencias, así como explicaciones de las mismas y su significado de este fenómeno dentro del ámbito educativo.

Estos datos recolectados se analizaron a partir de diferentes técnicas de análisis, utilizando tablas y organizadores gráficos con las diferente información, y principalmente con el uso del enfoque de análisis que nos menciona Taylor & Bogdan (1987, pp.158-168), sobre su análisis en el progreso, basada en tres diferente momentos, los cuales se tiene por objetivo no perder de vista aquello que se estudia del sujeto (descubrimiento, codificación y relativización), centrado en el enfoque de análisis, el cual se remite a dar esta interpretación basada en un contexto en el que fueron recogidos, así como otros datos y algunos supuestos del investigador como parte de una autorreflexión crítica.

La credibilidad en este estudio es un dato crucial e interesante, por lo que enfoca un estudio interpretativo a partir de los testimonios es considerado poca viabilidad de su creencia, aunque sin duda alguna la explicación de este fenómeno social en la investigación cumple con previa información acerca de su incidencia y conocimiento, seguido de datos cualitativos acerca del entorno que se es participe y el transcurso recorrido para la obtención de esos significados de los testimonios de las docentes, con su respectiva categorización y desintegración para su mayor comprensión por parte del lector.



#### *4.3.1 Reunión de los datos.*

El análisis fenomenológico exige una técnica de recolección de datos que permita un enfoque cualitativo para su extracción de información de una elaboración detallada y profunda de la vivencia personal, para su mayor comprensión. A través de la codificación de ideas e interpretaciones en el desarrollo de categorías de datos de las entrevistas y del marco teórico ya previamente realizado, llevando por último punto el análisis expuesto de las entrevistas realizadas, y es aquí donde se revelarán significados a modo de distintas categorías que manifestarán significados otorgados a la experiencia vivida por las docentes de la organización escolar (para ver ejemplo de la transcripción véase a Anexo 3. Tabla del ejemplo de transcripción de las entrevistas y su posterior análisis encontrada en la sección de Anexos)

#### *4.3.2 Contexto situacional.*

El liderazgo es un determinante en una multiplicidad de organizaciones educativas, en el que este desempeñará un papel crucial al interior dentro de la institución en relación al logro de los propósitos educativos de la nación en general, un factor indispensable en esta organización para su buen funcionamiento en beneficio de la comunidad escolar. Respecto al contexto situacional es analizada las experiencias de docente de una de las instituciones educativas pertenecientes a la educación básica, ubicada en el municipio de Tecámac, en la localidad de Hueyotenco. El jardín de niños que fue fundado aproximadamente hace cuarenta años, por la fecha de principios de Octubre de 1980, comenzando con ser un centro educativo de primaria y posteriormente se compartió con preescolar hace 25 años.

Conocida la comunidad de Hueyotenco como una zona urbana, debido a su localización; cerca de una plaza comercial y demás centros de diversión, contando con escuelas primarias cercanas, y otras particularidades. La escuela en general cuenta con todos los servicios necesarios para su mantenimiento y funcionamiento a favor de los alumnos, así como equipos de infraestructura bastos para la atención de toda la comunidad escolar. Posee servicios básicos (agua potable, electrificación, drenaje,



servicio telefónico e internet), servicio de transporte público; es una zona de alto riesgo por inseguridad en sus alrededores, presentando delincuencia.

Brevemente este contexto en el que se encuentra situado, es manifestado de forma completa y demandante en su expresión de forma de trabajo en resultados obtenidos, así como la capacidad del personal docente para dar respuesta a las interrogantes de los habitantes de la comunidad escolar otorgando la atención necesarias y aptas desde el ámbito correspondiente, es decir desde la educación. Situándose en un contexto delimitante a la que se dirige la investigación, integrada por un equipo de trabajo con docentes especializados en diferentes áreas del ámbito educativo, las cuales corresponden a un nivel educativo preescolar, formado por un directivo y seis docentes: cuatro con formación de Lic. En Educación Preescolar, una con Normal Elemental, una con Licenciatura en educación, una Docente de Aprendizaje del equipo de USAER con la Lic. En Educación Especial, Promotora de Educación Física con la Lic. En Educación Física, Promotora de Salud con Lic. Cirujano Dentista y un docente de inglés con la Lic. En Enseñanza Inglesa.

#### *4.3.3 Personas informantes.*

Se implementa una selección completamente intencional, esto debido a que solo podrán ser parte del estudio quienes estén viviendo la experiencia de la formación de un liderazgo frente a grupo, para quienes las preguntas que se elaboran sean significativas por lo que los sujetos informantes de esta investigación son los docentes de educación básica que se encuentren frente a grupo de una institución educativa correspondiente al nivel preescolar. La selección de la muestra es de manera intencionada, y no es realizada al azar, los sujetos seleccionados fueron los siguientes:

Docentes: Cinco de los docentes fueron escogidos como agentes informantes, porque ellos se ven involucrados en las prácticas con las relaciones interpersonales influenciado por su liderazgo educativo, ejercido con al interior de su aula y a su vez con otros actores de la comunidad escolar. La selección de los docentes está relacionado con la disponibilidad de tiempo y su voluntad de querer participar en la investigación. Por lo cual, los sujetos seleccionados fueron; cuatro docentes con la licenciatura en educación



preescolar y una con escuela normal elemental, gracias a su voluntad de participar en esta investigación con fines académicos.

#### *4.3.2. Técnica de recolección de información.*

Las técnicas que se utilizaron dentro de la investigación fueron las entrevistas semi estructurada y las observaciones no participantes que se llevarían a cabo, las cuales no fueron aplicadas debido a la falta de tiempo en el preescolar. La justificación de la utilización de estos dos instrumentos es debido a que se consideran que son complementarios entre sí, con las preguntas y categorías correspondientes que se identificarían en las posibles acciones y comportamientos observados en las observaciones a los docentes.

### **4.3. Análisis de resultados**

Se implementaron cinco entrevistas de índole semiestructuradas a los docentes del jardín de niños Laura Méndez de Cuenca entre los meses febrero y marzo. En primer lugar, para analizar los datos, se realiza el análisis por enfoque de análisis en progreso en investigación cualitativa por Taylor y Bogdan (1987), por lo cual, se realizó una lectura muy detallada de los datos recabados de entrevistas de los actores educativos. De dicho instrumento emergieron temas a partir de comentarios iniciales por el investigador, los cuales a través de la fase de descubrimiento se relacionaron con parte del marco teórico establecido para esta investigación, dando origen así a seis categorías de análisis.

A través de una búsqueda de significados, que intenta recuperar definiciones, conceptos, ideas que serán distintas a cada persona, y dependerán del entorno en el que se desenvuelva y el perfil con el que cuente para enfrentarlas. Así como las distintas experiencias presentadas de distinta forma en el trayecto de la vida tanto personal como profesionalmente, puesto que para cada docente demuestra de manera significativa en relación a la variedad de la situación y/o proceso que se tiene en común por el que transitaron al paso del servicio como profesional docente, precisando entonces que durante el periodo de las prácticas profesionales se logran frutos significantes de la manera en que el docente en formación se lo proponga, es decir desde el instante que el



estudiante se decida a retomar y trabajar en sus áreas de oportunidad y/o deficiencias que se le han presentado en el trayecto formativo de la docencia.

Cabe destacar que la recopilación de la diversa información tiene un efecto considerable de acuerdo a la situación social presentada por una contingencia sanitaria, efectuando un periodo de tal asilamiento físico, en el que se obtuvieron cambios significantes en el desarrollo de la investigación, desde la modificación en el transcurso de planes de actividades previas del trabajo hasta la forma de desempeñar cada una de las entrevistas realizadas y por ende efecto es los distintos resultados de la investigación llevada a cabo. Resurgiendo el establecimiento de nuevas estrategias que permiten dar seguimiento a la concreción de cada una de las actividades planeadas, como la aplicación de instrumentos que fue interrumpida; efectuando un cambio total en las entrevistas, optando en culminar esta aplicación de manera distinta a la que se tenía pensada (forma presencial), transitando a realizarse de manera segura y acorde a la disponibilidad de recursos (por vía telefónica) ante los diversos factores que intervinieron, así como la eliminación de registros de observación en la zona planeada.

#### *4.3.1 El reconocimiento como líder frente a otros.*

Dentro de esta categoría, se exponen las respuestas relacionadas con todas las acciones que los docentes implementan para mostrarse como líder y persona frente a cargo antes sus alumnos y padres de familia, así como la forma en que se desarrolla este aspecto. La adquisición de este rol de líder da pauta al sujeto para ser desempeñado en el contexto determinante, aludiendo que el directivo escolar es uno de esos sujetos encargados de ejercer este puesto, aunque por otro lado el desempeño expuesto de docentes frente a grupo como otras personas de la comunidad escolar marcan con sus funciones y su desarrollo de destrezas y actividades, logrando sobresalir su liderazgo y por tanto dando a conocer otros liderazgo educativos dentro de esta zona.

Los docentes de cualquier institución educativa son vistas como líderes ante cualquier sujeto, por diversas circunstancias que padres de familia y demás actores perteneciente han notado de acuerdo a sus manifestaciones del docente con su forma y manera de dirigirse a ello y el alumnado. Mismo que cada una de las docentes en razón



a esta postura, presenta distintas cualidades al inicio de su vida profesional como docente, consideradas como un detonante para el fortalecimiento de sus competencias adquiridas y el gran paso a realidades escolar. Por lo que es común que el sujeto adquiriera o sencillamente presente un rasgo de líder simbolizado ante otros sujetos en el mismo, por ejemplo tal como lo decía Estrella<sup>3</sup> quien se mostraba incierta con su respuesta:

“Después de los 2 años que entre a trabajar, se formó mi liderazgo en la institución, bueno considero que no es que uno lo diga, yo digo que con el trabajo que vas brindando se va reflejando y con el trabajo de los demás compañeros.” (Comunicación personal, 26 de Febrero de 2020).

El término de líder es un concepto que comprende muchos significados y rasgos principalmente ante la sociedad, prioritariamente en el que se desenvuelve, por lo cual el asumir si uno posee dichas características para llamarse así es un poco incierto para cada sujeto desde un criterio propio. En general la mayoría de los docentes entrevistados muestran esta expresión dudosa e intrigante ante un rol que no saben si cuentan con ello, pues dicho término solamente se le concibe a la autoridad responsable que es el directivo escolar. Pero por otro lado la docente Lourdes con 32 años de servicio, nos menciona que:

“De acuerdo a tus vivencia vas siendo líder o te vas quedando atrás, yo siento que el liderazgo empieza desde que uno quiere sobresalir o querer lograr algo, por ejemplo en la escuela si uno quiere ser líder pues tienes que trabajar más, y como que salir adelante, pues con tus mismo actos y lo mismo que tu estas demostrando los demás quieran hacer algo, yo siento que desde los estudios se va dando cuenta si uno quiere ser líder o no” (Comunicación personal, 04 de Marzo de 2020).

De tal forma que la docencia como profesión sobresaliendo o no debe formar parte de ese rol de líder dentro de la práctica, para un beneficio en común y llegar al cumplimiento de los propósitos educativos, pues debido a que surge el reconocimiento como líder desde que el sujeto asume el puesto de “docente”. Es decir que el reconocimiento como líder educativo se asume desde la asignación del puesto dentro del servicio profesional educativo, pues dentro del ambiente institucional padres de familia, personal de maestros y alumnos lo consideran y da esa importancia de autoridad. Este

---

<sup>3</sup> Por cuestiones de privacidad los nombres colocados en el trabajo de investigación son modificados para mantener el respeto a la identidad de las personas entrevistadas.



se trata del “poder que el propio puesto otorga a su titular y que le permite hacer que los miembros de su grupo acaten sus órdenes” (Koontz, O’donnell & Weihrich, 1990, p.464), otorgado el poder por la autoridad organizacional a la que corresponden, el mismo subsistema y/o coordinación educativa de educación básica, las cuales son colocadas debido al cumplimiento de diversos criterios para ser docente de preescolar, es decir por su preparación académica.

De esta forma se observa lo importante que es para las personas que experimentan esta experiencia de considerar si son líderes o no, que comprende desde el asumir un cargo eminente en la profesión que inicia en su preparación como docente seguido de una influencia positiva en la valoración que hacen de sí mismos como líderes educativos, conllevando a que el liderazgo sea una experiencia más amena desde el proceso de inducción como docentes. Sumado a ello, el desempeño que cada docente muestra es distinto, por ende cada actitud, comportamiento y cualidades se igual manera serán así y este reconocimiento como figura de autoridad (líder) ante los demás será aceptable o no, visto en la forma que se dé a conocer su persona y su forma de trabajo, dependerán de diferentes factores que incidan en la práctica puesto que cada docente lo vive de distinta forma. Por otro lado la docente Diana nos comparte sobre su adquisición de liderazgo:

“Adquirí este liderazgo a través de la experiencia, definitivamente te puedo decir que hace 18 años no pensaba que fuera así, que fuera líder, hasta hace algunos años. Dependen mucho de la madurez que uno tiene, yo empecé a ejercer a los 20 años, ni idea tenía y conforme paso el tiempo, los años, uno adquiere esa experiencia, adquieres esa sensibilidad como seres humanos con los niños. (Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Mencionando que varias de las experiencias ha intervenido dentro de su formación como docentes, y que el reconocimiento como líder dependerá del grado de madurez que tenga la persona para el desarrollo de diversas habilidades de este rol en la escuela. Como nos comenta la docente Estrella que logro su reconocimiento ante otros:

“Con mi trabajo, el que también en conjunto con otras maestras se vea ese trabajo en las actividades que realizamos ya sean matrogimnasias, circuitos, ferias, que no solo sea mostrado el trabajo áulico sino también el institucional. Reflejada en mi reconocimiento de 2018, he salido varios años como mejor profesor a nivel



institucional y 2018 ya fue a nivel estado, así te das cuenta igual de los papás tu desempeño, Se observa desde la entrega de planeación, el avance con tus niños, las rendiciones de cuentas con los papás, que tanto los papás hablan de tu trabajo, se les hace una encuesta a los papás, con las docente se hace la votación y ellas también eligen” (comunicación personal, 26 de Febrero de 2020).

Otorgando esa confianza y estímulo en la práctica diaria de la docente, significando que cada una de las funciones que realiza son de importancia y aportan a su formación como líder educativo, provocando esta experiencia una sensación de felicidad y orgullo al recordarla pues dignifica que ha conseguido un logro a través de arduo trabajo en su labor como docente y el que otros te lo reconozcan. Por ende este proceso de reconocimiento de líder educativo ante la comunidad escolar requiere más que un otorgamiento de puesto y/o poder, sino que entre las diferentes funciones que la docente realiza favorece esta aspecto sobresaliente en su práctica educativa de sobresalir ante los demás por su desempeño laboral en su entorno con cada uno de los actores educativos.

#### *4.3.2 Factores que inciden en la formación como líder docente.*

La formación como líderes educativos conlleva distintas responsabilidades como un proceso eminente para llegar a ello, el cual las experiencias surgidas a través de dicho proceso son de diversa índole, tomando como variación las distintas maneras de desarrollar este liderazgo, a lo que en su mayoría como Dalila y Mónica no lo consideran como vivencia totalmente grata, categorizando en este apartado las experiencias de cada docente en relación de sus vivencias y que influyó para formarse como líder en el ámbito educativo. Continuando con la idea que el liderazgo no provoca muchas veces experiencias gratas para algunas de las docentes, pues a su criterio conlleva gran responsabilidad el dirigir parte de la población institucional, haciendo alusión principalmente a tareas administrativas de la dimensión organizativa, expresando entre ello la docente Mónica acerca de sus experiencias como líder educativo:

“Ser líder tiene un poco de presión en cuanto a que las actividades depende de ti, de las decisiones que tomes, de que las decisiones sean en el tiempo oportuno que sean como que las mejores, el liderazgo se vive con responsabilidad y también con un poco de estrés porque conlleva la responsabilidad, aunque también agrado” (Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020).





El ser líder conlleva varias responsabilidades que dependerán del ámbito en el que se desempeñe cada uno, tal es el caso de la docente Morales que menciona algunos descontentos en su práctica diaria al enfrentarse como líder al frente de su grupo escolar, debido a la atribución de funciones y comisiones que debe desarrollar en su entorno educativo. Por otro lado esta asignación de responsabilidades es otro detonante para esta formación, pues cada individuo al tomar la aceptación de estos nuevos retos favorece la formación integral de un líder ante los demás. Partiendo desde una preparación y aprendizaje permanente en el ámbito educativo, pues permite el crecimiento pleno de una persona como docente en plena preparación.

Es por ello que las escuelas de formación de docentes promueven en sus estudiantes un hábito y pleno ejercicio de vocación y preparación para forjar un perfil especificado para ingresar al servicio profesional docente. Promoviendo acciones y actividades significativas para que las docentes en formación movilicen todos su conocimientos, saberes, habilidades y sean capaces de enfrentarse a un mundo real a través de las llamadas prácticas profesionales.

Estas escuelas formadoras de docentes son especializadas para convertir a sus estudiantes en personas capaces de ingresar al servicio profesional docente, brindando las herramientas necesarias para movilizar sus saberes y lograr el propósito educativo. Entre estas, encontramos las escuelas normales; instituciones educativas encargadas de la formación de los maestros de educación básica, teniendo por misión enseñar el método, la didáctica y la pedagogía, formas de enseñanza y aprendizaje.

Y tal esta la prueba, de que en su totalidad de las docentes entrevistadas del Jardín de Niños Laura Méndez de Cuenca son provenientes de escuelas normales existentes en el estado, principalmente de esta escuela normal de Tecámac, llevándose consigo gratas y no tan buenas experiencias, estas recogidas en el trayecto académico que pasaron hasta entrar al servicio docente, que da cuenta que aunque cada una tuvo la misma preparación académica, las experiencias y aprendizajes significativos fueron distintos.



## Prácticas profesionales.

Las escuelas de preparación académica brindaron algunas herramientas necesarias para cumplir el perfil de egreso que se contemplaba en ese momento, pues en la totalidad de sus respuestas mencionaron que la formación de su liderazgo en el preescolar fue gracias a las contribuciones que les brindaba las experiencias en el preescolar de prácticas durante su formación como docentes.

Según el criterio de la docente Mónica, un líder educativo se forma con:

“conocimientos integrales, con experiencias en diversos campos, no solo el conocimiento teórico. Que tenga habilidades, experiencias, características de personalidad favorable, que sea amable, diplomático, que no se altere con facilidad, sea tolerante” (Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020).

Y para ello es necesario la variedad de ejercicios y actividades que promuevan esta práctica de liderazgo en el ejercicio docente. Los cuales muchos que de estos ejercicios son promovidos por su escuela normal y dentro de los preescolares de práctica profesional con su vinculación a su profesión en un futuro. Aludiendo por tanto que las prácticas son un detonante esencial en la vida tanto profesional como personal para cualquier persona encaminada en el ejercicio docente, puesto que brinda herramientas necesarias para un acercamiento más real, aunque desde otras perspectivas como nos dice Estrella no son suficientes para el desarrollo de liderazgo u otras funciones docentes:

“Mucho trabajo, las prácticas no eran realmente como ahora, eran por lapsos y era lo que decíamos que si necesitábamos tener más tiempo en la práctica para ver, es decir para visualizar. No estábamos nosotros en los tiempos de festivales, reuniones con los papás. Como que faltó esa parte de observar, como la maestra desarrollaba con los papás, los festivales, que más otras actividades realizaba aparte de, nada más nos encontrábamos en el trabajo, no veíamos como ellas organizaban, este... eso mismo de las kermeses, como le daban las evaluaciones a los papás, como el manejo con algunos niños con discapacidad, no tuvimos esa práctica, el cómo tu... Si un papá se te pone como actuar, y a parte no eran como ahora que se te ponen al tú por tú, esa parte también” (Comunicación personal, 26 de Febrero de 2020).

Resultando área de oportunidades y vacíos de información, que serían abordadas en algún momento de su formación a través de la intervención educativa en su contextos



determinados, es decir ya en el servicio profesional docente cuando estuvieran frente a grupo. Presentándose como retos mucho más grandes, pero no imposibles, ya que la docencia es una profesión que permite la actualización y aprendizaje permanente entre sus pares y en la práctica diaria, tal y como comenta la docente Mónica:

“Por ejemplo en el servicio docente, que te asignen ser el responsable de un evento o que te pongan comisiones que nunca habías hecho, por ejemplo si nunca tuviste la escolta, ahora a ti te toca que tú lo hagas, pues eso es un reto. Cuando hay actividad de nivel zona, y me propusieron para maestra de ceremonias, y considero que eso también te da habilidades para poder fomentar o afinar estas características como un líder, también en ocasiones la directora no podía acudir a reuniones y me comisionaron a una reunión de directoras, son retos que te ponen” (Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020).

Mostrándose decidida y comprometida con su labor docente, así como el hecho de seguir creciendo en su práctica para notar una mejora continua con padres de familia, alumno y sobre todo alcanzar el máximo logro de aprendizaje estipulados en el plan de estudios. Concluyendo que dichas prácticas profesionales permiten a que los estudiantes comprendan las relaciones institucionales, las interacciones entre docentes y estudiantes, la organización el vínculo con los padres de familia, entre otras, para poder desarrollar sus habilidades y actitudes frente al trabajo y la docencia.

#### *4.3.3 Impacto del liderazgo directivo en el liderazgo docente.*

Estos datos nos proporcionaron información acerca de las perspectivas del liderazgo directivo por parte del docente: la forma en que organiza las actividades orientadas a la comunidad escolar para su crecimiento, así como su influencia provocada en su práctica docente del líder educativo. En su mayoría de sus respuestas de las docentes comentan sobre su mantención de relación buena con el directivo escolar, basada en comunicación y amabilidad; proporcionando información para el funcionamiento de la institución educativa, así como datos relevantes mandados por el superior inmediato, que en ese caso sería la supervisión escolar.

La docente Mónica nos menciona que:

“Aunque no siempre se toma en cuenta las habilidades que tenemos, muchas veces es por comisión, por dedazo, o por rifa; quizá falta. Porque creo que si es importante tomar eso, porque obviamente vamos a funcionar mejor si las directoras nos asignan en las cosas que somos buenas, porque si me asignan algo



que carezco de esa habilidad pues se dificultaría, obviamente siempre se saca el trabajo adelante, pero podría ser de mejor manera si el directivo tomara en cuenta las fortalezas y debilidades como docente” (Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Influyendo de cierta manera en su práctica docente, debido a las tareas y comisiones asignadas que tendrán como responsabilidad de resolver, como una de sus funciones como docente. Por lo que este distrae de gran manera su atención hacia el trabajo pedagógico, centrándolo en el aspecto administrativo. Por otro lado se destaca que el liderazgo es una función compartida entre las docentes del preescolar, debido a las diferentes situaciones presentadas. Tal es el caso que resaltan las respuestas de la mayoría al comentar sobre el nuevo liderazgo de una docente, la cual asumió el cargo de directivo escolar debido a la ausencia de este por comisión, y acorde a ello se mostraron cambios significativos en el ambiente escolar.

Expresando los cambios en el puesto de directivo, la docente Diana nos dice que:

“Se vio reflejado en armonía, en la escuela en general; en no estar presionadas ni tensas, se vio reflejado en el apoyo al directivo en turno, también reflejado en el cambio de actitud de los papás que es muy importante.”(Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Y por ende impactando de tal manera en las funciones de cada docente que debe cumplir, en la manera de realizarse, sin desatender la principal de sus tareas la gestión educativa en el espacio de su aula. Mostrándose pacífica y tranquila ante la posición encontrada con este cambio de directivo, comprobando que este como otros más son uno de los factores que inciden en la práctica de liderazgo de las docente, contribuyendo a su fortalecimiento del liderazgo y por consecuente aumentando los resultados obtenidos en los propósitos educativos.

Por lo tanto para promover una repercusión benéfica en el liderazgo docente, el directivo tiene la función de articular y estructurar los diferentes componentes que se encuentran como tareas, funciones, roles que le corresponden a cada integrante de la comunidad escolar, “estableciendo acuerdos en el ámbito institucional para desarrollar las estrategias a implementar en torno a las prácticas de articulación” (Zorzoli & Sánchez, 2017, p.75), considerando la asignación de roles a cada individuo, como comisiones



docentes sobre seguridad, higiene, aulas a cargo, planes de valores, guardias y proyectos institucionales.

#### *4.3.4 Clima áulico.*

La mayoría de los docentes recuerda su primer grupo de alumnos en su primer año de servicio profesional como docente, y es notorio; quien no olvidaría todos aquellos sucesos que vivieron desde el paso de la preparación a una vivencia real. Demostrando gestos, cambio de lenguaje, movimientos reflejados al momento de contar su experiencia, de modo que no todas eran experiencias gratas para todas las docentes, pues en el caso de la docente Dalila en su primer grupo fue complicado:

“Algo difícil y complicado, pues estuve fuera de mi entorno; llegue a una comunidad que desconocía por completo, realmente me di cuenta de la importancia que tenía la contextualización, pero a la vez me gusto porque el conocer, el interactuar con personas diferentes de mentalidades. Ayudándome a no tener miedo” (Comunicación personal, 19 de Marzo de 2020).

Detonando que cada experiencia surgida en el trayecto de la vida profesional buena o no, son parte de la contribución a una formación y modelo docente, lo cual se irá manifestando de manera constante en la práctica educativa, con alumnos, docentes, padres de familia, y en sus cualidades como ser optimista, ordenado, puntual, considerar a demás participantes, entre otras. Convirtiendo por consecuente la gestión como una de las funciones esenciales en el camino de la docencia, pues este permite al docente crear y brindar las condiciones necesarias para que el alumno logre llegar a los objetivos esperados. Un caso así es el de poseer cualidades emotivas y entusiastas para ejercer su profesión, tal y como cuenta la docente Lourdes:

“al brindar mis servicios como docente al trabajar con los niños, al lograr abrir un jardín de niños que era federal y que estaba cerrado, solicitando en presidencia se nos diera para brindar el servicio estatal, proyectarme a la comunidad en diversos eventos y actividades de índole cultural (Comunicación personal, 04 de Marzo de 2020).

Manifestadas de manera implícitas ciertas cualidades que se ponen a prueba, como la actitud, comportamiento y emociones, los cuales son varios de los factores importantes dentro del impacto docente con los niños, ya que son con los sujetos que la mayoría de tiempo se va a interactuar y convivir para su mejora escolar. “Porque los niños



siguen lo que tu hacen, llevan a cabo lo que tú les dicen, los papás también.” (Diana, comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

De tal manera incidiendo en las relaciones interpersonales surgidas con el alumno, debido a que este es uno de los aspectos más relevantes dentro de las instituciones educativas; Orientado en las prácticas pedagógicas, mediante las cuales “los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento” (Frigerio & Poggi, 1992, p. 69), dichos prácticas que parten de colocar al centro el currículo actual. Logrando promover sus cualidades de líder, ante cualquier situación de su aula, como por ejemplo el hecho de que observe que alguno de sus alumnos no estén alcanzando los objetivos del aprendizaje, tal como la docente Mónica ha llevado a cabo por:

“Optar por llevar una libreta, brindando una hojas con sugerencias para trabajar en casa que tenían que hacer extra, como tal alumno que de acuerdo a sus diagnostico mostraban sus saberes previos, aunque no siempre son los alumnos, sino de los papás. Hay que idearse muchas estrategias con padres de familia o solo con el alumno” (Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020).

Brindando estrategias nuevas y de manera particulares a alumnos, para lograr ese alcance de los propósito esperados, impactando de manera significativa en su labor docente diario, así como su liderazgo, ya que permite esto la movilización de saberes, habilidades y destrezas en el docente para atender un caso particular del grupo escolar. Por otro lado, el vínculo establecido entre docente y alumno ha promovido considerablemente el avance con varios alumnos; y así como se promueve avance en ellos, de igual forma se va presentando un crecimiento en su liderazgo educativo y viceversa. Tal y como expresa la docente A. Morales, quien ha notado un cambio grande en sus alumnos, así como cambios en su práctica educativa:

“me proponen hacer cosas, en algunas ocasión dije que les parece si hacemos clase de educación física juntos, y dijeron si, y empezamos a planear esa parte, la manera en que involucran, ellos proponen, no nada más yo, sino que tiene decisión propia, tienen más habilidades para más trabajo en equipo” (Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020).



Significando estas experiencias gratas en su formación y su crecimiento como docente líder, pues provoca sentimientos gratos y sensaciones inexplicables que puedan ser entendidas desde la perspectiva del vínculo afectivo con los alumnos que se tenga.

#### *4.3.5 El entorno familiar.*

El rol del líder en este aspecto cumple con los propósitos educativos, puesto que la educación involucra diferentes sujetos como parte de este proceso de aprendizaje en el alumno, por lo que intercede con las mismas personas de la comunidad escolar, y de tal manera sus rasgos que lo definan como líder también han de incidir en la cultura que permeará en la institución escolar. Dado a que “cuánto más intensos sean los liderazgos, más quiebres producirán en la cultura instalada” (Blejmar, 2005, p.38).

Es por ello la importancia de este factor influyente en la forma del liderazgo como viceversa, es decir la incidencia del liderazgo en los sujetos como padres de familia, para promover un compromiso en ellos y el proceso de aprendizaje de sus hijos. Para lo cual se ha decidido realizar una serie de preguntas a las docentes de preescolar acerca de cómo llevan a cabo este cambio en padres de familia, como hacerlos partícipes de este proceso educativo. Haciendo mención que es un trato igualitario entre padres de familia y los alumnos, considerando “Dar apoyo en lo personal, porque también es importante darles atención a los papás y pues mucho amor y cariño a los niños” (Diana, Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Sin embargo la presencia de un liderazgo entre padres de familia es una actividad compleja, en el que el docente debe desarrollar dichas características que en verdad se requieren para tratarlos y corresponden de una manera eficaz en el ejercicio de sus hijos. Este es un escenario en el que el docente no cuenta con muchas de las herramientas para intervenir con ellos, provocando de tal manera muchas veces deficiencia en la comunicación y acercamiento en el proceso educativo. Por lo que se deben modificar acciones pertinentes para su participación.

Diana nos expresa que en el trato de padres de familia:

“Debe de ser súper empático, y a mí lo que siempre me ha funcionado en estos 18 años, y aunque a veces no estoy de acuerdo creo que es darles la razón hace que





ellos siempre estén a gusto, darles la atención cuando te hablan, te piden hablar, pues ni modo tiene que acceder; aunque si soy muy accesible pero si pongo unas reglas” (Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Ocasionando por tal un comportamiento y conductas distintas que con el alumno, así como la asignación de tareas y actividades; todo ello influirá en este ambiente laboral y de aprendizaje en la institución o el aula, dando como resultado una mejora escolar, ya sea de manera individual o grupal, dependiendo la ocasión y forma de trabajo. Generando un gran impacto debido a la manera en que se desarrolla el trabajo pedagógico con los alumnos y la respuesta de participación de padres de familia, de tal manera logrando ese primer paso; el reconocimiento como docente ante padres de familia y por consecuente una mejora en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Por lo tanto el tener el rasgo de liderazgo en la docencia es un aspecto muy importante y valioso, manifestado en competencias y habilidades sociales con enfoque comunicativo en resolución de problemas existente en la prácticas, dado a la razón si no se adquiriera no efectuaría resultados eficaces, como el caso de padres de familia sobrepasando la autoridad escolar, habría un caos y por ende los alumnos con rezago en su proceso educativo, aunque por otro lado estos mismo conjuntan la organización y promueven un entorno de solución y apoyo hacia el docente en beneficio de los aprendizajes de los alumnos.

#### *4.3.6 Una propuesta de liderazgo en la formación docente.*

La docencia es una de las distintas profesiones que permite seguir aprendiendo a través del trayecto profesional; brindando las herramientas necesarias para adquirir ese rasgo de líder y entre otras funciones educativas que le corresponda en el entorno que se encuentre inmersa. Por lo que una de las formas de seguir creciendo en el ejercicio docente es retomar todas aquellas actividades que promuevan experiencias nuevas y retadoras para el crecimiento personal. Así como le ha resultado la docente Mónica:

“A través de mis diferentes experiencias desde la normal, cuando te asignan experiencias nuevas y tú las adaptas como un reto y empiezas a idear formas para hacerlas. Eso que te pongan retos que nunca has hecho, te empiezan a ejercitar esa parte de ser líder, como actividades” (Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020).





Propiciando un cambio notorio en la personalidad del sujeto para incidir en la vida de otros, y de esa forma lograr el principal objetivo de seguirlo y ser una de las personas motivadoras para salir adelante. Aunque por otro lado, el enriquecimiento de la práctica de un liderazgo eficaz, de igual manera se logra a través de una visión compartida; haciendo la atribución que hay más personas líderes y que se desempeña varios roles, y no solo el del líder a cargo de una organización, por lo tanto “es importante siempre ponerse en los zapatos de las personas y no olvidar que en algún momento tú también fuiste docente, que también eres padre de familia y que también fuiste alumno, no perder la idea de esa parte” (Diana, Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Poseer esa mirada empática, es una de las cualidades que hará sobresalir a uno como líder educativo de manera trascendental y de igual forma incidir en la formación de otros, actuando con motivación, honestidad para lograr una incidencia en los alumnos mejor, alcanzando realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera que sean experiencias en cuanto a vivencias significativas.

No obstante esta mirada empática frente a las personas que estas a cargo no es suficiente para dirigir un grupo, sino que necesita de más cualidades para lograr que estos 10 hasta 35 alumnos sigan al docente de una manera factible. Sin lugar a duda el control y mismo autocontrol como características de un líder educativo es un elemento esencial, dado a que según un testimonio de la docente Dalila: “estamos al frente de veintiocho alumnos, y si no se perdería un control, y no habría un trabajo en el aula ni un avance con ello, se refleja de una mayor manera con los alumnos” (Comunicación personal, 19 de Marzo de 2020), por ello su importancia desde su formación como líder educativo desde la plena preparación académica en la escuela formadora de docentes.

Cabe mencionar que la formación de un liderazgo eficaz en la práctica educativa, comienza desde un cambio de mentalidad, el querer decir si puedo y quiero hacerlo, porque si uno “no se toma en serio esa funcionalidad que debemos tener como líder, las actividades no resultan, o puede ser que como docente nos de miedo o como docente no nos salga bien, si no nos creemos esa posición de líder” (Mónica, Comunicación telefónica, 25 de Marzo de 2020), por ende es valioso considerar esta idea en la



mentalidad de todo aquel que decida convertirse en un ejemplo y persona a seguir para llevarlos a un objetivo en común.

Más que cambio de actitud, es primeramente aceptar un compromiso, fortalecer ese vínculo entre la persona y su profesión; que por ende dará paso a nuevos retos y enfrentarse situaciones ante no presentadas. Por el simple hecho de estar comprometidos con su profesión, es el indicio para comenzar a realizar grandes cambios en la docencia, de tal forma dando significado a cada experiencia a su formación como docente. Es por ello que según la docente Lourdes “toda persona responsable puede adquirir ese liderazgo y que ella lo tiene, solo necesita ponerlo en práctica con el compromiso de querer ser una buena docente” (Comunicación personal, 04 de Marzo de 2020), hablando en propias palabras con base a su experiencias que ha transcurrido por varias etapas en la docencia y escenarios diferentes, así como ha sobresalido en estos ámbitos y aun así está en plena preparación y en un aprendizaje permanente con la comunidad escolar.

Ultimando que para alcanzar este perfil de líder educativo en la docencia es un proceso formativo que consta de varias acciones para conseguirlo y disfrutarlo en el camino de la docencia inmersos en la comunidad escolar al estar frente a un grupo. Simplemente como lo expresa Diana:

“Es cuestión de experiencias, de tiempo, de muchas cosas, pero primero de lo que quieres tú, de lo que tienes que proyectar hacia la gente que tienes a cargo, y pues a tener principalmente esa autoestima y esa seguridad de que puedes lograr esa parte y que tienes que tener confianza en ti, porque si tú te sientes seguro y capaz de lo que puedes decir, hablar o proyectar a la gente, pues no se podrá.” (Comunicación telefónica, 19 de Marzo de 2020).

Cada individuo es responsable de hacerse notar, de sobresalir esas cualidades para un beneficio en común con su grupo, comprometerse con su profesión, realzar esa vocación por ella y alcanzar esos propósitos educativos que como docente y estudiante se desean obtener.

En un panorama general cada una de las docente entrevistadas dan manifiesto acerca de sus diversas experiencias que han tenido y estas han significado y sido causa del mismo entorno similar que se encuentran entre sí. Una de estas similitudes es la



preparación académicamente previa al ejercicio docente como profesionales, que es llevada a cabo con preparación teóricamente de planes de estudio, paradigmas estudiados y acercamientos a las actividades realizadas en los jardines de niños, formando parte de su formación como docente las prácticas profesionales que les proporcionaba las escuelas normales; aunque encontrándose con diversas variables que para cada una de las docente fue el principal detonante que permitió marcar una diferencia en su aprendizaje como docente.



## Conclusiones

Culminando este trabajo de investigación enfocado a las experiencias sobre el fenómeno de liderazgo educativo en instituciones escolares, podemos señalar que es de suma importancia retomar dichas ideas y conceptos para la constante mejora de este fenómeno (liderazgo) en las organizaciones de esta índole social.

El liderazgo es un proceso construido de manera que el sujeto va desarrollándose de manera social con otro, adquiriendo las destrezas y cualidades necesarias para su desarrollo integro de un líder y docente en realidades escolares y personales, aunque debido a los diferentes testimonios con base a sus experiencias de los entrevistados son construcciones algunas natas o formadoras desde entonces su desarrollo como seres humanos. Esta formación de liderazgo concibo que es una cuestión de posicionamiento y creencia primordialmente, manifestándose con mayor facilidad en sujetos con personalidades extrovertidas, y características de socialización mayor que van presentando con relación a su entorno en el que se desenvuelven como primer momento, pero sin olvidar que toda aquella persona con las facultades necesarias y relevantes para este puesto es candidato perfecto para liderar.

En vista de que la adquisición de ser líder en un entorno social depende del criterio propio así como este mismo contexto, son diferentes acciones las que han detonado estas cualidades en su formación como líder ante grupo y los demás actores educativos de su comunidad escolar, así como dependerán de manera permanente este factor incidente en su práctica diaria. Haciendo mención que estos factores (entorno, criterio propio), permea una visibilidad de distanciamiento en la formación en relación al entorno determinante en el que se desenvuelve cada sujeto, dando pauta a contemplar dicho aspecto como un factor que conlleva muchas realidades escolares aún existentes en el aula y durante la preparación académica, dando efecto consecuente en las estrechas relaciones que desempeña en el ejercicio docente desde una vinculación con los individuos, hasta un pleno trabajo eficaz en el cumplimiento de objetivos.

Ahora, sí el desarrollo de liderazgo se visualiza como una necesidad en la formación como docente, este será detonante para el ejercicio en la práctica educativa



de manera cotidiana, manifestando en su actuar, actitudes, comportamientos, expresiones de habla y entre otras que será basadas en el influyente máximo que es su entorno, y para ello es preciso conocerse con anterioridad y plenitud. Aunque por otro lado situándose en un contexto como el que determina una contingencia sanitaria que remite a un aislamiento totalmente fuera de los alcances de socialización con el grupo, personal docente o la comunidad escolar en general, es necesario tomar medidas distintas a las que se harían en presencia de estos factores.

No obstante el desarrollo de líder debe permanecer acorde a las circunstancias presentadas en el medio social, puestos que cada situación se muestra como una responsabilidad mucho mayor y de completa organización y administración, así como le compete desarrollar y adquirir una serie de habilidades y destrezas distintas a las que ejercería de manera presencial. Por ende concibiendo la comunicación como unas de los factores con mayor ponderación en el desarrollo de su práctica educativa, aludiendo al fortalecimiento de habilidades sociales y expresiones de palabras claras y precisas que permitan una vinculación entre el trabajo formal y una postura sensata y de confianza, para que de esta forma en conjunto con el padre de familia se logre resultados eficaces a favor de los alumnos.

Respondiendo en sí que las relaciones interpersonales en una institución son condiciones de la vida cotidiana en cualquier nivel educativo, por ello es necesario el desarrollo de competencias en liderazgo educativo se desenvuelvan desde la formación inicial de las docentes al aumentar las experiencias en la comunicación, toma de decisiones y respuestas frente a otros actores educativos, ya que forman parte de las funciones principales en el servicio profesional docente, por tanto comprobando en un alcance de 80% sobre el planteamiento previamente realizado a la investigación de la hipótesis 2 que alude a que Mientras mayor exista el fortalecimiento del liderazgo educativo como parte de la formación del docente, mayor serán los resultados obtenidos dentro de la educación como resultado de la creación en conjunto de las relaciones interpersonales, mediante la identificación del desarrollo de competencias en liderazgo educativo desde la formación inicial de las docentes al aumentar las experiencias en la comunicación, toma de decisiones y respuestas frente a otros actores educativos; debido



a que una vez considerado los elementos cruciales para el desarrollo de un docente como líder y su importancia en el ámbito educativo como elemento clave en la organización escolar, es fundamental hacer mención que este fortalecimiento previo a la transición de ser docente que es manifestado en prácticas profesionales primordialmente, dio como resultado una experiencia significativa y distinta a las realidades escolares próximas a tener con una preparación óptima y colocando en el sujeto la capacidad de afrontarse a experiencias futuras de esta índole.

Comenzando con una apropiación de identidad y credibilidad como líder en una futura organización escolar, que tiene sus indicios desde la formación y preparación como estudiantes para alcanzar el perfil de egreso de un docente, lo cual dará pauta a una mejor posición con herramientas brindadas de esta misma institución para asumir los frentes cambios frente a ellos mismos, que se manifestarán en las jornadas de prácticas durante su formación como docentes y una vez adquirido ese rol se habrá desempeñado en cada una de sus relaciones que sujetara en la organización en que estará inmerso, que comprende desde el aula hasta el nivel institucional con la comunidad escolar de padres de familia y el personal docente.

Por lo que es habitual que las prácticas profesionales representan en la formación como docente una amplia gama de oportunidades de aprendizaje, con las variaciones de ambientes tanto favorables o no para el desarrollo y el crecimiento como profesional de la educación; trayendo consigo resultados frustrados en el alumnado, y de tal manera aludiendo la razón de ello el control grupal no dominado en clase, consecuencia de la deficiencia de una postura de liderazgo ante el grupo con exactitud. Que una vez examinando dicho planteamiento, tornando una controversia desde dos puntos distintos en el desarrollo de la investigación, fue comprobada que a través del análisis de experiencia y contraste del marco teórico el liderazgo es una cualidad percibida como responsable de varias de las acciones de la práctica docente:

- a) Interesada por cubrir las necesidades y responsabilidades del docente, en su totalidad de actos; aunque no es un hecho que desde una adecuada creación de estrategias de trabajo y formas de enseñanza en la práctica docente torne como consecuencia un descontrol del aula de clases. Objetando como razón que el



liderazgo es considerado como un factor aludido únicamente al posicionamiento ante otros sujetos, dando como consecuencia seguridad y control en el líder con su grupo.

- b) Y que por otro lado desde el uso sabedor sobre los conocimientos y cualidades que se considera poseer una persona líder, este involucra una serie de rasgos, y competencia a desarrollar en la práctica educativa; estas caracterizadas por destrezas, desarrollo estratégico de su planificación y acciones actitudinales que le permiten un desenvolvimiento pleno en el ejercicio de la docencia. Por ende concibiendo que el líder posee estas características en plenitud e íntegro, cuenta con la capacidad de crear ambientes generadores de aprendizajes, aludiendo por tanto la principal causa del descontrol de aula de clases.

Por lo que el rol de líder es una cualidad compleja de comprender su significado en la práctica diaria, sobre todo cuando uno se ve en la necesidad de crecer y afrontar nuevos retos de la práctica docente, concibiendo en sí la formación continua como una acción esencial en el ejercicio docente de cualquier nivel educativo ya que se sitúa en un medio con cambios emergentes en cada generación, es por ello que el liderazgo educativo manifiesta una amplia gama de acciones y competencias que aluden esta formación continua como un aprendizaje permanente en el que su rol como influyente en cada uno de sus dimensiones de esta profesión educativa le permitirá la participación y una mejora constante en correspondencia en relación al entorno inmerso y organización establecida.

Comprendiendo que desde el asumir el liderazgo en una institución y/o cargo se manifiesta de forma sobresaliente, a la razón que existe una variedad de rasgos que son fundamentales para la formación de un líder docente, por lo que cada sujeto interesado en desempeñar este rol de docente líder en el centro educativo necesita una serie de actividades que influyan en su actuar diario como personalidad, hábitos, modos de pensar; para lograr un buen desempeño como futuro docente con las competencias desarrolladas suficientes y necesarias, que logre sobresalir ese mismo rol, dando por consecuencia una responsabilidad mayor a los formadores de docentes en las escuelas normales o similares con esta función, para brindar las herramientas necesarias para la



adquisición de competencias y desarrollo de líderes educativos, a través de la promoción de acciones basadas en el entorno inmiscuido y con las herramientas clave para lograr el éxito de estos perfiles del docente como líder, considerando entre estas acciones nuevos desafíos y retos que provoquen mayor impacto en la vida tanto profesional como personal del sujeto en formación, así logrando contribuir a cada una de las dimensiones de la gestión educativa de los centros escolares, atendiendo distintas funciones desde planificación escolar, atribuciones a consejos técnicos en reuniones del colegiado institucional, así como actividades de gran impacto social con la comunidad escolar.

Y una vez puesto en marcha ese desarrollo y fortalecimiento docente se visualiza un cambio diferente que va tornando en un comportamiento distinto al antiguo, dando un nuevo panorama sobre su formación y aprendizaje continuo; por ende logrando un rol de responsable ante una comunidad que confía en él, por el simple hecho estar al frente contando con los conocimientos sobre la área que se encuentra, las cuales son consolidadas desde las propuestas de situaciones con proyección a la comunidad, un modo de hablar peculiar, el dirigir la palabra con padres de familia y mayor apertura para la mejora continua como líder docente. Cada experiencia dando pauta a un significado nuevo a la vida de cualquier sujeto, llevándolo a cambios y reestructuraciones en su forma de vida personal y profesional, siempre y cuando uno lo permita, que en todos los casos se considera que el criterio propio es el mayor detonante para aceptar estos nuevos cambios o quedarse en condiciones obsoletas que conllevan a la decadencia.

Destacando por ello el contexto social como uno de los escenarios vinculados a estas experiencias generadas y por ende a los significados provocados por cada uno de estos, concibiendo el contexto como gran factor e inicio en la vida de un docente inmerso en una institución educativa son las condiciones que permeará su práctica educativa constantemente, de tal manera que el docente al formar parte de esa cultura de la comunidad escolar contrae una misma responsabilidad en las contribuciones que realiza a la formación de esta cultura parte de ese contexto, formándose en un acto de gestión y comprensión de los aspectos que incidirán en la toma de decisiones del desarrollo de actitudes y destrezas necesarias para ser competente en la conducción del camino





necesario para llegar al alcance de los aprendizajes esperados del alumno y por ende una educación de excelencia.

Haciendo mención que las diversas relaciones surgidas son a causa de distintos factores que intercederán de igual manera en el modo de actuar del líder docente, así como este proporcione al mismo entorno que se lo brinda, dando por ello que uno de los mayores retos en la educación es la gestión llevada a cabo para crear las condiciones necesarias en las escuelas formadoras de docentes que les permitan a los líderes escolares hacer esta importante labor de liderazgo y sus incidencias dentro de cada ámbito laboral y educativo en su entorno de trabajo.

Aunque se concretó el objetivo de esta investigación en un porcentaje de 80% debido a la falta de datos cruciales como la existencia de otros factores que son desapercibidos a simple vista como observador, detonantes para el desarrollo desde una experiencia propia en el que cada uno como protagonista de dicha situación se encuentra en una posición que pondrá a prueba dicha capacidad de líder y todo lo que conlleva; se alcanzó a cumplir con las expectativas del investigador, en un grado en que se pueda volver experimentar la realidad social así como crear una vinculación a su área profesional, desde una comprensión y brindando un significado distinto a esta parte primordial en su formación como futuro profesional de educación básica.

Esta investigación da pauta para un desarrollo posterior y consecuente en el ámbito educacional desde la mirada de la formación del docente. Concibiendo un desarrollo de temáticas relevantes a sus planes y programas de estudio por los que han transitado para su desarrollo de un liderazgo eficaz, como futuros docentes visto desde la malla curricular y su cumplimiento exigente en el perfil de egreso de la carrera misma en que se encuentre, así como conseguir el logro de una propuesta que permita contribuir a su mismo fortalecimiento como docente frente a grupo en su plena formación como estudiante aun. Sin olvidarse de las múltiples enseñanzas que nos pueden dejar las situaciones sociales que se presentan, dando pauta a un proceso reflexivo y puesta en marcha de competencias y el uso del criterio propio para el detenimiento de la situación en relación a nuestro actuar que permitan articular de una manera óptima con lo que contamos y desarrollemos para fortalecernos en dicha situación, vertiendo de la mejor



manera una solución posible sin el miedo de fracasar y volver a intentar, eso es lo que haría un líder.

### **Propuestas significativas**

1. Continuar con una exploración vigorosa en el ámbito educativo desde la formación inicial como docente, a través del análisis eminente en su preparación desde estudiantes. En una revisión del plan de estudios considerado en su formación, a través de un contraste entre el perfil de egreso de esa carrera como docente y el perfil creado con base a las consideraciones de un líder educativo en la organización social, con la idea de redirigir las actividades en experiencias significativas y contribuyente acorde a su formación para que de tal manera pueda lograr una concreción de su perfil de egreso como futura docente, así como hacerla crecer desde un criterio más personal.
2. Tutoría significativa. Este aspecto es un elemento existente a lo largo del tiempo que ha sido considerado en las jornadas de práctica profesional inmersa en escuela normales, que sencillamente se basa en colocar al estudiante en preparación para docente en contexto similares a la realidad que queda bajo la tutela del docente frente a grupo en el que se interviene. El cual desde una perspectiva propia se considera como un factor influyente dentro del desarrollo de líder educativo, que trascenderá de gran impacto en el modo y ser del futuro docente, por lo que contando con la presencia de un líder educativo como la tutora ya experimentado, este deberá poseer las bases necesarias para poder ofertar un aprendizaje eminente en el desarrollo del docente en preparación.

Por lo que será fundamental contribuir al plan ya existente por los docentes encargados de las escuelas formadoras de docente, en el que se establecen criterios para ofrecer una mejor tutela y de tal forma logre un aprendizaje en el docente en formación, precisando asuntos importantes con diálogos entre ambas posturas y brindando herramientas para complementar dichos perfiles de egreso y de líder educativo entre sí.



3. Un estudio personal. Considerando que el liderazgo es un proceso de formación personal que influirá en el contexto en el que se desarrolle, este podrá formar parte de un proyecto personal desde la perspectiva propia y considerando cada aspecto que permita ver ese alcance obtenido en el desarrollo de esta posición en la organización escolar. Cada sujeto determinará su propia trayectoria y mejora continua en el desarrollo de este liderazgo educativo, atendiendo cada una de las circunstancias presentadas y conforme a sus cualidades propias y como la adquisición de destrezas y habilidades necesarias contribuirán o ya hayan dejado huella en su formación como líderes, mismo que se manifestará durante las prácticas profesionales de su formación y en consecuencia durante su desarrollo profesional durante el ejercicio de la profesión.



## Referencias

### Bibliográficas

- Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED): McGraw Hill.
- Álvarez, J. (2012). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos aires: Ediciones Novedades educativas.
- Koontz, H., O'donnell, C. & Weihrich, H. (1990). *Elementos de administración* (R. Hass, ed. y trad.). McGraw-Hill. (Original publicado en 1988).
- Secretaría de educación Pública (2003). *Antología de gestión escolar*. México: SEP.

### Mesografía

- Aguirre, J. & Jaramillo, L. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 8 (2), 51-74. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1341/134129257004>
- Bernal, A. & Ibarrola, S. (2015). *Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa*. *Revista iberoamericana de educación*, 67, 55-70. Recuperado de: <https://doi.org/10.35362/rie670205>
- Fuster, D. (2019). *Investigación Cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico*. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Frigerio, G. & Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Argentina: Troquel.
- Garza, S. (2012, 3 de Marzo). *Dimensiones de la gestión educativa*. [Presentación de diapositivas]. Slideshare. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/silviagarza/dimensin-de-la-gestin-educativa>



- Labrín, K. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de san miguel*. [Tesis de magister, Universidad de Chile]. Recuperado de repositorio académico de la universidad de chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/131386>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la investigación*. Chile: Área de Educación Chile.
- Monarrez, H. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*. México: Instituto universitario Anglo español.
- Montero, J. (2007). *La fenomenología de la conciencia en E. Husserl*. Universitas Philosophica, 24 (48), 127-147. ISSN: 0120-5323. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4095/409534410006>
- Onofre, D. (2011). *Entendiendo el significado de la experiencia vivida de los adolescentes con síndrome metabólico. Un estudio en el área metropolitana de monterrey* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Recuperado de repositorio Académico Institucional. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/2642>
- Román, A. (2016). *El liderazgo del director en la calidad de gestión educativa de la institución educativa*. [Tesis de Bachiller]. Facultad de teología pontificia y civil de Lima, Perú.
- Rojas, V. (2020, 15-22 de Enero). *Paradigmas en la investigación* [Taller]. Seminario metodológico de apoyo al trabajo de titulación: Etnografía educativa y diseños narrativos, México.
- Secretaría de educación pública. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica: Programas escuela de calidad*. México: SEP.
- Sierra. G (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Revista EAN. 81,111-129. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: Búsqueda de significados*. Argentina: Paidós.



---

Victoria, A. (2010). *El liderazgo político y social*. [Tesis de maestría]. Recuperado de repositorio Ibero. <http://ri.iberomx/handle/iberomx/1231>

Zorzoli, N. & Sánchez, S. (2017). *Gestión de una articulación educativa sustentable*. Argentina: Noveduc.

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. [Tesis de Pregrado, Universidad de les Illes de Balears]. Recuperado de repositorio UIB. <http://hdl.handle.net/11201/3638>



## Anexos

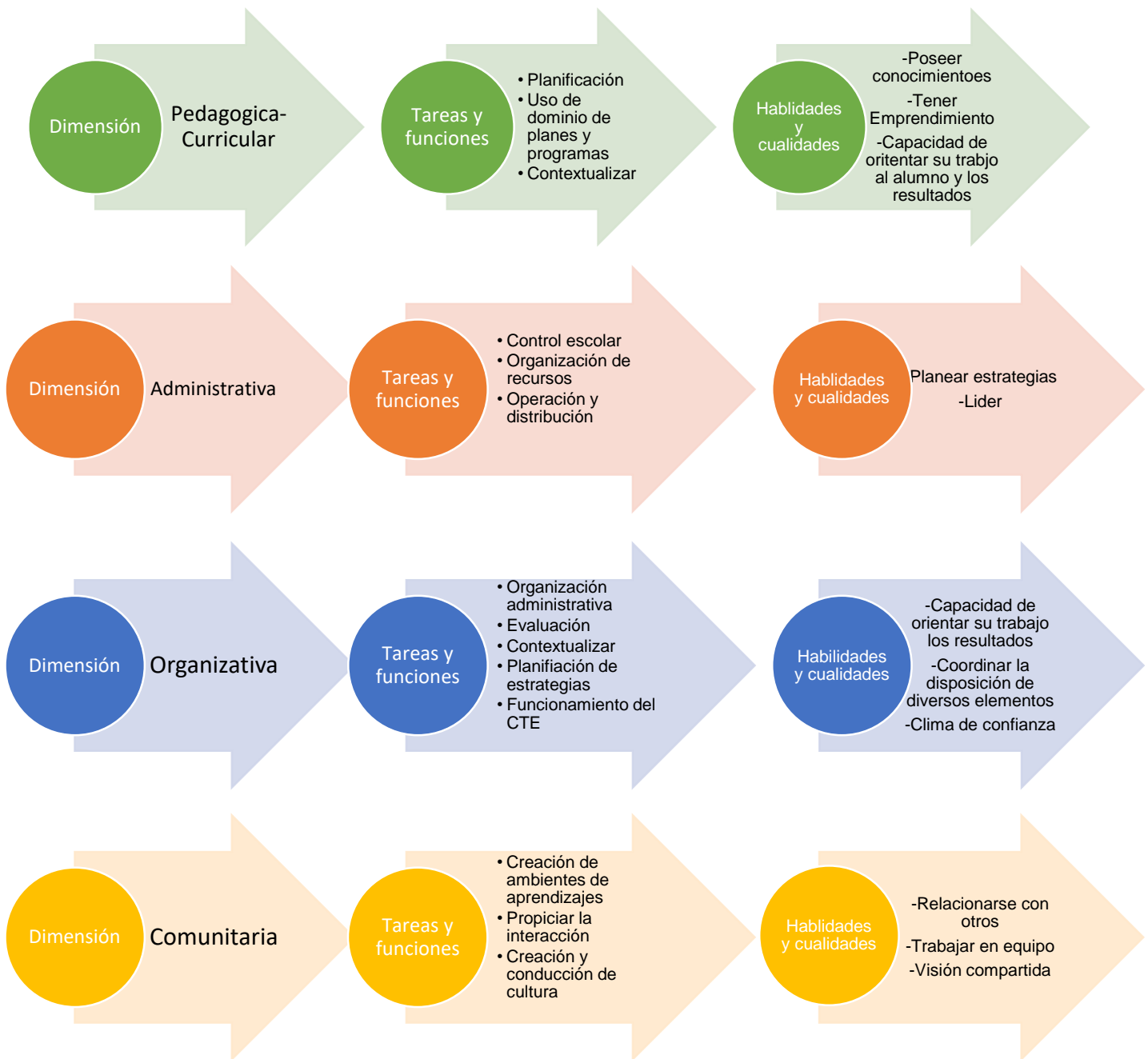
Anexo 1. Tabla de características de líder.

CARACTERÍSTICAS QUE POSEE UN SUJETO PARA UN LIDERAZGO EFICAZ			
AUTOR	Siliceo basado en Goleman (2003)	Siliceo (2001)	SEP basado en Siliceo (2003, p.118)
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Inteligencia emocional: Empatía Autoconfianza Autocontrol Autocrítica Motivación Honestidad Integridad Capacidad de trabajo en equipo Sentido social y comunitario Inteligencia racional.	Conductas y sentimientos del capital emocional 1. Seguridad y confianza 2. Lealtad y fidelidad 3. Pertenencia y arraigo 4. Honestidad e integridad 5. Compromiso y responsabilidad 6. Gratitud y entrega 7. Motivación y deseo 8. Valoración y orgullo 9. Reconocimiento y recompensa 10. Amor y sacrificio  Capital intelectual: 1. Capacidad y conocimientos humanos	Cualidades y conductas: Generosidad Valentía Convicción Sabiduría Riesgo Motivación Pasión Congruencia Credibilidad e integridad Disposición y presencia Comunicación Capacidad de escuchar Convencimiento y negociación
AUTOR	Sierra (2016)	Bernal & Ibarrola (2015)	SEP (2003, p.117)
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<i>Competencias estratégicas:</i> -Liderazgo centrado en principios -Emprendimiento -Inteligencia emocional -Orientación al cliente -Orientación a resultados  <i>Competencia tácticas:</i> -Gerenciamiento estratégico -Negociación y relaciones  <i>Competencias operativas:</i> -Trabajo en equipo -Gerenciamiento táctico -Relaciones interpersonales -Empoderamiento -Orientación al mejoramiento continuo.	-Manejar conocimientos -Contribuir al desarrollo profesional de colegas -Demostrar una práctica efectiva -Hace feedback -Tomar un rol de liderazgo en el desarrollo, implementación y evaluación -Poseer competencias analíticas, interpersonales y organizativas necesarias para trabajar en equipos de trabajo.	Ser sensible Ser sabio Ser humilde

Nota: Elaboración con base a conceptos de autores.



## Anexo 2. Esquema de Características de un líder gestor y sus implicaciones en la gestión educativa.



Nota: Fuente: Elaboración propia con base a la propuesta de dimensiones de la gestión educativa de Frigerio, G. & Poggi, M. (1992)





Anexo 3. Tabla del ejemplo de transcripción de las entrevistas y su posterior análisis

Transcripción original	Comentarios iniciales	Temas emergentes
<p>E: Entrevistador P: participante</p> <p>E: ¿Cómo fue su primer año de servicio como docente?</p> <p>P: Muy trabajoso, (<i>riéndose</i>) en primera no tenía alumnos, tuve que ir a salir puerta por puerta en la comunidad para que vinieran a la escuela a anotar a sus niños. Era segundo grado y así.</p>	<p>Situaciones retadoras. Se situó en una situación difícil e inesperada, sin embargo mantuvo la serenidad y optimismo ante ello.</p> <p>Muestra una gran sonrisa y feliz recordando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemáticas</li> </ul>
<p>E: ¿Cómo se sintió, experiencias?</p> <p>P: Ahí también sale tu carácter como docente, pues dices no tengo alumnos, tengo que ir a buscarlos y decir ora sí. Tómala. Que los papás te conozcan a ti, que te brinden esa confianza, hora tu que te dejen en tus manos a sus niños y más que era mi primer año de egresada y ya las demás maestras tenían ciertos años aquí en la escuela, fue todo sobre la confianza de los papás y las demás maestras que estaban aquí en ese tiempo, también me apoyaron mucho, salieron a pegar carteles que había lugares para un nuevo grupo y ya.</p>	<p>CONFIANZA. La situación a la que se enfrentó la maestra la momento tuvo que mostrar su liderazgo (con seguridad y otras características) para lograr emociones en padres de familia y así lograr conjuntar su grupo escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualidades docente</li> <li>• Situaciones retadoras</li> <li>• Apoyo docente</li> </ul>