



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD
UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE**



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO
PARA CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
EXCELENCIA EN LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL No.
53, MANUEL DELFÍN FIGUEROA DE LA ALCALDÍA
COYOACÁN DE LA CDMX**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO(A) EN
EDUCACIÓN BÁSICA**

PRESENTA

ZELMA BENAVIDEZ GARCÍA

DIRIGIDO POR:

MTRA. MARÍA DE LOURDES RÍOS YESCAS

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO 2024



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIDAD UPN 099 CDMX, PONIENTE
Coordinación Administrativa

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACIÓN

Ciudad de México, 28 de agosto de 2024

C. ZELMA BENAVIDEZ GARCÍA
Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO PARA CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA EN LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL No 53, MANUEL DELFÍN FIGUEROA DE LA ALCALDÍA COYOACÁN DE LA CDMX

Modalidad TESIS, a propuesta del C. Mtro. Mario de Lourdes Ríos Yescos manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen Profesional para obtener el Grado de Maestro (a) en Educación Básica.

ATENTAMENTE:

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIDAD UPN 099

DRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
Presidenta de la Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad UPN 099 Ciudad de México, Poniente

C.C.P. Antonio para Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad UPN 099 CDMX, Poniente



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | Unidad UPN 099 Ciudad de México, Poniente | Calle de la Unidad UPN 099, CDMX | 06720 | Tel: 55 57 00 00



2024
Felipe Carrillo
PUERTO

DEDICATORIAS

A Dios, por mantenerme viva

A Misrain y Luis Fernando, por su paciencia, amor y ánimos.

A mi madre y hermanas por su amor infinito.

Al Mtro. Daniel por su dedicación y tiempo.

A la Mtra. Lourdes por su paciencia.

A mis amigos, Isaac, Guillermina, Ana Lilia, Betty, Older, Erick por estar
en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	
CAPITULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO – GEOGRÁFICA.....	7
1.1. DETERMINACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO	7
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO	9
1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CUAL SE DETECTA LA PROBLEMÁTICA.	10
1.4. CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA PROBLEMÁTICA ESCOLAR.	11
1.4.1. UBICACIÓN DE LA ENTIDAD O ALCALDÍA EN EL CONTEXTO NACIONAL.	11
1.4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO, GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO DEL ENTORNO DE LA PROBLEMÁTICA.	12
1.4.3. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE LA LOCALIDAD	17
a) Vivienda	17
b) Empleo.....	18
c) Cultura.....	18
d) Educación	18
e) Ambiente Socioeconómico.....	18
1.4.4. EL REFERENTE ESCOLAR.....	19
a) Ubicación de la escuela en la cual se establece la problemática, incluyendo, el croquis del área geográfica urbana, semi urbana o rural.....	19
b) Estatus del tipo de sostenimiento de la escuela: Pública.....	19
c) La organización Escolar en la Institución.....	20
CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO.	21
2.1. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE UBICACIÓN DEL TEMA.	21
2.2. POBLACIÓN MAGISTERIAL INSCRITA EN PROGRAMAS DE ESTÍMULO POR MÉRITOS ACADÉMICOS EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO DERIVADO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA QUE DESARROLLAN LOS PROFESORES BENEFICIADOS POR DICHO PROGRAMA.	22
2.3. ¿EN QUÉ INSTITUCIONES SE ACTUALIZAN O SUPERAN PROFESIONALMENTE LOS DOCENTES, INCLUIDOS EN EL CONTEXTO DEL ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA?.....	22
CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	24
3.1. LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA.....	24

3.2. ESTADO DEL ARTE DE LA PROBLEMÁTICA.....	27
3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	39
3.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DEL TRABAJO	39
3.5. LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DEL TRABAJO	40
3.5.1. LA VARIABLE INDEPENDIENTE	41
3.5.2. LA VARIABLE DEPENDIENTE	41
3.6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.6.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.6.2. OBJETIVOS PARTICULARES DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1. LA NECESIDAD DE UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.....	46
4.2. EL RETO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTE UNA SOCIEDAD LÍQUIDA.....	48
4.3. MARCO INTERNACIONAL	58
4.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	62
4.5. LOS CINCO PILARES DE LA EDUCACIÓN EN EL NUEVO MODELO EDUCATIVO, LA NUEVA ESCUELA MEXICANA Y SU IMPORTANCIA EN EL LIDERAZGO ESCOLAR.	69
4.6. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL SIGLO XXI.....	82
4.7. LOS RETOS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.	85
4.8. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA SOCIEDAD SUSTENTABLE.	92
4.8.1. EL PAPEL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	96
4.9 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	98
4.10. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	105
4.10.1. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL	108
CAPÍTULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO.	114
5.1. TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO SELECCIONADO.....	114
5.2. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO.....	114
5.3. UNIVERSO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	115

5.4. POBLACIÓN ESCOLAR O MAGISTERIAL QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA	116
5.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	116
5.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE DATOS.....	117
5.6.1. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE LOS DATOS.....	117
5.6.2. REVISIÓN DEL BORRADOR DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE LOS DATOS.....	118
5.6.3. PILOTEO DEL INSTRUMENTO	118
5.6.4. ADECUACIÓN DEL INSTRUMENTO CONFORME A LOS RESULTADOS DEL PILOTEO	118
5.6.6. APLICACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO.....	120
5.7. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS CON BASE EN EL PROGRAMA ESTADÍSTICO SPSS	122
5.8. CONCLUSIONES GENERALES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.....	140
 CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	 142
6.1 REDACCIÓN DEL INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROBLEMÁTICA.....	142
 CAPITULO 7. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	 146
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA	147
7.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA.	147
7.3. MARCO JURIDICO-LEGAL QUE AVALA LA PROPUESTA	147
7.4. EL DISEÑO MODULAR DE LA PROPUESTA Y LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA	150
7.4.1. PROBLEMÁTICA CENTRAL DEL DISEÑO CURRICULAR.....	154
7.5. MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MODULAR.....	156
7.7. EL DIAGRAMA DE OPERACIÓN DE LA PROPUESTA MODULAR	206
7.8. DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIO	207
7.9. PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA ...	207
7.10. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES DE NUEVO INGRESO	207
7.11. PERFIL DE EGRESO.....	208
7.12. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA INGRESAR AL PROGRAMA DE ESTUDIOS.....	208
7.13. CRITERIOS DE PERMANENCIA EN LA MODALIDAD DE ESTUDIO DE LA PROPUESTA.....	209

7.14. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS.	209
--	-----

CONCLUSIONES	210
--------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	215
-------------------	-----

REFERENCIAS DE INTERNET	217
-------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial se caracteriza por constantes cambios en sus estructuras en diferentes aspectos y fundamentalmente en el Sistema Educativo, los modos de organizarse, la naturaleza y propiamente las características de las escuelas, la complejidad de las tareas educativas y los múltiples requisitos que deben cumplir son algunas de las razones por las que se asemejan a cualquier otra organización formal.

El liderazgo directivo se ha constituido en una línea estratégica de creciente importancia dentro de la discusión educativa a nivel internacional. Esta relevancia se basa en conclusiones de diversos estudios que evidencian el fuerte peso del direccionamiento escolar en la eficacia y mejora de las escuelas. A partir de esta evidencia y resaltando la movilización de diversos actores públicos y privados a favor del liderazgo Directivo en el país, que se ha venido consolidando desde hace una década. Se entiende el liderazgo Directivo como la influencia real que ejercen los Directivos Docentes en las prácticas de los Docentes, en los resultados académicos de los estudiantes y en la creación de entornos escolares para la vida y la convivencia, más allá de sus funciones burocráticas, en lugar de esta gestión meramente burocrática, se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos.

Por lo anterior, resulta clave identificar evidencias sobre cómo el rol del Directivo docente y su liderazgo repercuten sobre el mejoramiento escolar. A la hora de analizar las realidades escolares y su movimiento a favor del cambio educativo, los conceptos de mejoramiento y liderazgo son difíciles de separar. Si el mejoramiento requiere de liderazgo para ser impulsado en los distintos niveles del sistema escolar, el liderazgo educativo necesita a su vez de la perspectiva de mejoramiento para saber hacia dónde dirigirse, así como valores y prioridades por los cuales guiarse. De ahí que los distintos modelos de mejoramiento hayan incluido una dimensión referida al liderazgo,

particularmente de los Directivos Docentes, en la que ciertas concepciones de liderazgo, especialmente las relacionadas con el liderazgo pedagógico, se conecten a favor de la excelencia y la equidad de la educación.

Se tiende a dividirse el trabajo de las personas que están inmersos en la dinámica laboral, así como la claridad que utilice el Director escolar para realizar las actividades, son características de las organizaciones formales no debe significar que éstas deban ser rígidas o inflexibles.

Hacer realidad lo que día con día exige la sociedad, y por ende el Sistema Educativo en donde coadyuve a consolidar un individuo que se desarrolle de manera integral, además de que sepan ejercer responsablemente todas sus habilidades y capacidades, aprendan a convivir de manera respetuosa en sociedad y en el ambiente en que se desarrollan, sean democráticos, entre otros aspectos, es necesario que se geste en las propios centros escolares ésta participación; por lo tanto es necesaria y fundamental el actuar de los Directivos como líderes, para lograrlo es preciso, entre otros aspectos, de autonomía que les posibiliten poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia; a su vez, potenciar la capacidad local de cada centro escolar para mejorar, aportando los recursos necesarios e ir estableciendo compromisos de mejora.

La Gestión en las instituciones educativas requiere un conjunto de competencias al servicio de los agentes de la institución educativa; por tanto, se puede poner énfasis en la promover todos los aspectos del liderazgo educativo; el desarrollo profesional tanto de los Docentes como de Directivos, la creación de liderazgos y momentos de intercambio transversal y la introducción de una cultura de evaluación y autoevaluación a nivel del centro escolar.

La Educación de hoy necesita de líderes que tengan vocación de servicio pero que además puedan gestionar el día a día de la escuela, sabiendo que la escuela está formada por diversos actores que conforman la comunidad educativa.

El liderazgo es un empoderamiento, pero esto se debe llevar a cabo de una manera consciente, la transparencia y pertinencia con que el liderazgo se ejerza será posible que las estrategias que él Líder implemente para la mejora de una organización será fundamental para que se logren los objetivos que se planteen.

Todo Líder debe propiciar la participación equitativa del personal a su cargo, la habilidad de comunicarse y darse a entender será una parte fundamental para la creación de un ambiente de trabajo armónico con todos aquellos que intervengan en el proceso de mejora.

En la actualidad existen muchas y diferentes definiciones de liderazgo, a la fecha no hay una única, la importancia de ejercer un liderazgo efectivo lo demanda la práctica diaria, la capacidad para mejorar un centro escolar depende de manera relevante, de equipos Directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.

Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente, si como primera responsabilidad en la escuela, es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede delegarse únicamente al docente frente al aula.

Los liderazgos también deben cambiar y adaptarse al momento actual. El liderazgo óptimo ya no es aquel que se centra exclusivamente en los resultados, sino en el que reconoce que lo importante son las personas, porque sin ellas los objetivos no se alcanzan. El liderazgo es y ha sido un tema polémico durante décadas, alrededor del cual se han desarrollado diferentes teorías, una de ellas se refiere al Liderazgo Transformacional, el cual inspira a los seguidores a trascender de su interés individual a compromiso organizacional, los líderes transformadores emplean altas competencias comunicacionales para lograr los objetivos propuestos y sembrar una verdadera visión de cambio en cada uno de los integrantes de la organización, estos líderes apuestan por generar una visión compartida y transversal sobre lo que debería ser la empresa donde trabajan y, además, se preocupan por sus seguidores apelando a ideales morales e innovadores, quien ejerce el liderazgo transformacional debe ser capaz de generar un cambio real y profundo dentro de la sociedad. Son líderes que crean modificaciones en el comportamiento y en la actitud de sus seguidores logrando en ellos un cambio de visión y un compromiso de alcanzar los objetivos de la institución. Un Líder Transformacional debe apoyarse en valores como la honestidad, la responsabilidad y el altruismo para

superar el egoísmo individual y trabajar por el interés de la organización más allá del propio. En un equipo de trabajo, el liderazgo transformacional busca inspirar cambios positivos. Su principal objetivo es provocar cambios en las personas y en los sistemas. Para lograrlo, el Líder que sigue este estilo se involucra en los procesos, se preocupa por el éxito del proyecto, pero también por el desarrollo y bienestar de cada miembro del equipo. Un Líder Transformacional suele ser energético, optimista, entusiasta y apasionado, cuando se aplica de manera adecuada este tipo de liderazgo, genera un cambio valioso y positivo en las personas, para transformarlos de seguidores a líderes, mejorando la motivación, la moral y el desempeño a través de diversas herramientas. Para aplicar el modelo transformacional, el Líder debe poseer ciertas cualidades que le permitan colocar a su equipo antes que ellos mismos y preocuparse por cada una de las personas que lo integran. Debe crear una cultura laboral positiva y motivarlos para que puedan encontrar un propósito en cada tarea, por pequeña que esta sea. En el liderazgo transformacional, los líderes y su equipo se apoyan mutuamente para avanzar a un nivel más alto de bienestar y motivación. Al seguir este estilo, un Líder puede lograr que sus seguidores cambien sus expectativas, percepciones y motivaciones para que se enfoquen en alcanzar metas en común.

El Liderazgo Transformacional se centra en el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, creando una visión compartida, innovación y cambio positivo en la organización, encontrando nuevas y efectivas formas de pensar, y está estrechamente relacionado con la satisfacción, eficacia y motivación de las personas, la participación tiene un impacto importante en la Cultura Organizacional.

El objetivo general de esta investigación es establecer las características que debe ejercer el Directivo como Líder Escolar para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria Diurna No. 53 Turno Matutino, en la Alcaldía Coyoacán, a través de una investigación Descriptiva de orden cuantitativo tipo encuesta con escala Likert.

La Investigación se distribuye en siete capítulos, en el **Capítulo 1** se determina el tema y la justificación del tema de la investigación, así como se define el contexto geográfico e histórico en donde se desarrolla la problemática y también se realiza un estudio

socioeconómico de la población tanto de manera interna como externa del entorno escolar.

Se conoce a más profundidad las características tanto de del contexto particular donde se suscita la problemática de la escuela, así como se enmarca la Alcaldía en donde se encuentra la misma, particularmente la zona geográfica, el análisis histórico, población, instituciones educativas, vías de comunicación, instituciones educativas entre otros elementos.

En el **Capítulo 2**, se encuentra en Marco Institucional, en este se describe entre otros aspectos las instituciones en donde el Magisterio se capacita, no solo a nivel Ciudad de México, sino aquellos que atiende la población escolar en donde se llevara a cabo la investigación, se lleva también a cabo un análisis de la propia población magisterial donde se circunscribe la problemática y en qué instituciones se capacitan de manera recurrente o en su defecto no llegan a realizarlo ya sea de manera presencia o virtual, así como aquéllos que están de manera voluntaria a diversos programas por incentivos, ya sea Carrera Magisterial, Promoción Horizontal o Promoción Vertical.

Esto coadyuvó para abordar posteriormente en relación al tema de investigación y qué tanto se ha aportado a nuestro Sistema Educativo Nacional, se utilizaron diversas fuentes, tanto de manera física como en línea en la Biblioteca Virtual de la Universidad Pedagógica Nacional. Se revisaron más de 50 tesis a nivel Postgrado y Artículos.

El **Capítulo 3** describe la problemática educativa a investigar y también se enmarca el Estado del Arte que se relaciona con la misma los cuales se relacionan con la investigación previa de Tesis de Postgrado y Artículos; dentro del mismo se identifica la hipótesis de la investigación, las variables de la hipótesis, y los objetivos particulares del trabajo; de cada uno de estos conceptos se da una breve explicación de los mismos lo cual nos apoya a definir cada uno de ellos que son la parte fundamental del trabajo presentado.

Posteriormente, se aborda el **Capítulo 4**, el cual se aborda el Marco Teórico de la Investigación en el cual se define, plantea y sustenta la misma conforme al Tema de Estudio que se plantea.

En el presente Marco Teórico, se sustenta el desarrollo de la Investigación con diversos autores, instituciones educativas tanto a nivel Nacional como Internacional,

en éste se fundamenta básicamente la importancia y relevancia del tema de estudio, problemática que se aborda.

Durante el desarrollo del **Capítulo 5** se define la Metodología de Estudio a desarrollar en la Investigación, aquí se selecciona la población a quién se le aplicará la Encuesta Tipo Likert que será analizada posteriormente de acuerdo con el Programa Estadístico del SPSS.

Sistematizar la información por medio de la Encuesta Tipo Likert a través del Programa Estadístico del SPSS, coadyuva a analizar cada uno de los ítems que se propusieron para aplicar a cada uno de los participantes de la población muestra donde se presenta la problemática, esto te va dando una guía para saber si en realidad la hipótesis que se planteó fue la adecuada.

En el **Capítulo 6** se elabora un informe diagnóstico basado en los resultados de la aplicación de la encuesta por medio del Programa Estadístico del SPSS de cada uno de los ítems contestados por la población que presenta la problemática.

Al analizar los datos y sistematizarlos, se puede observar no solamente de manera global sino cada uno de los ítems las respuestas que se obtuvieron para posteriormente partir a dar explicación de cada uno de los mismos.

Durante el desarrollo del **Capítulo 7** se establece una propuesta de intervención para erradicar la problemática planteada durante toda la Investigación, esto es un Diplomado que consta de 4 Módulos, con 48 hrs en 12 sesiones, y que en total serán 184 hrs.; se define el perfil de ingreso, los criterios administrativos para su inscripción, la evaluación y acreditación del mismo. Para finalizar se presenta la Bibliografía y las Referencias de Internet que se consultaron para desarrollar el presente trabajo de investigación. Esta propuesta se ve como una alternativa de solución que puede implementarse no solamente en la institución donde se presenta la problemática, sino a Nivel Nacional.

CAPITULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO – GEOGRÁFICA.

1.1. DETERMINACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

Cuando se necesita empoderar al equipo de manera asertiva, es necesario innovar y desarrollar nuevas ideas, ésta es solo una de las características que tiene un Líder Transformacional.

Durante más de una década han existido en nuestra escuela diversos tipos de Directivos, algunos autoritarios, otros impositivos, mediadores o incluso solo facilitadores del conocimiento; hasta el día de hoy y por los diversos cambios no solo a nivel nacional en el tema educativo, aún no se tiene claro la directriz que se debe seguir para crear una Cultura Organizacional de Excelencia; aunque la mayoría de la plantilla docente son comprometidos y tienen una actitud de participar en las actividades de que se plantean el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), se llevan a cabo solamente porque se solicita y se organiza a través, en algunas ocasiones, por el Subdirector Académico pero en su mayoría por la imposición del Directivo escolar; aunque se busca constantemente cumplir con las metas y objetivos que se plantean en los diversos momentos del Consejo Técnico Escolar (CTE); existe un cierto desgano por realizar lo planteado, los Docentes suelen en muchas ocasiones ser individualistas y no comparten algunas estrategias exitosas.

Por lo anterior se ha elegido como principal problemática investigar el tema anteriormente ya planteado puesto que el Directivo no se cierra a buscar alternativas para poder empoderar al colectivo docente y se involucren de una manera más propositiva para el desarrollo de las actividades que se plantean no solamente en el PEMC sino a nivel organizacional en la escuela; a su vez los Docentes e incluso de

mayor antigüedad en la escuela, externan el tratar de involucrarse para cumplir los objetivos y metas; como escuela, necesitamos un Líder que no solo sea impositivo o facilitador; necesitamos un Líder Escolar que motive a su plantilla Docentes a que sean innovadores, propositivos y se sientan más comprometidos.

Por ello, se ha elegido principal problemática, el proponer e investigar el tema ya planteado anteriormente,

Es a partir de lo anterior que el tema principal de este documento es: El Liderazgo Transformacional del Directivo para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria General No. 53, Manuel Delfín Figueroa de la CDMX.

El Liderazgo es un fenómeno social se puede ir definiendo a partir de las relaciones entre el Líder y sus seguidores, las características del proyecto escolar y del contexto educativo y social de cada escuela, un liderazgo será distinto en función de la situación, así como del contexto.

Por lo anterior se dificulta señalar que existe un solo modelo a seguir de liderazgo o incluso que pudiera ser eficaz, un Líder puede ser bueno en un contexto educativo y social pero no en otro, puesto que va a depender e influir las características de cada uno de ellos y de las diferentes variables tanto externas e internas.

Se sabe que el Director siempre se ha identificado como un actor clave dentro de una institución educativa, e influye para que se pueda crear una escuela eficaz y de excelencia.

Se otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Es decir, el Directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela. Debe de erradicarse que el Directivo solo toma decisiones que impacta solo el ámbito administrativo u organizativo, sino como un Líder que pueda transformar de manera asertiva en entorno escolar, teniendo como centro fundamental la mejora de los aprendizajes de los alumnos, a través de la implementación de diversas acciones que sirva para guiar a el colectivo escolar.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

A pesar de los cambios vertiginosos de nuestra sociedad el papel del Director se sigue centrando en tareas administrativas y burocráticas; así la dirección escolar debe de transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente, para que el Director de Educación Secundaria desarrolle su gestión es necesario que reflexione de manera constante su quehacer profesional, esto le permitirá acceder a nuevos conocimientos generados en diferentes momentos como es en la reflexión individual y no de manera aislada, sino en colaboración con los Docentes de la escuela, además de establecer comunidades de aprendizajes con sus pares. La reflexión y estudio se constituyen en elementos fundamentales para el aprendizaje y desarrollo profesional de cualquier docente, el acceso a nuevos conocimientos y experiencias con el uso de nuevas tecnologías permiten acceder a nuevos saberes y fortalecer la función directiva, el liderazgo del Director incide de manera directa e debe influir para desarrollar entornos de aprendizaje no solamente con el alumnado, sino también con el profesorado a su cargo, estimular una comunicación efectiva que permita motivarlos y alentarlos al desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas a través de su propia mirada.

La Dirección es el proceso que realiza una persona o Líder para influir en los demás a realizar un trabajo unido y de excelencia, por lo tanto, es un actor fundamental para el logro de metas u objetivos a corto, largo y mediano plazo que se establezcan en la escuela. Dirigir una organización social, implica ponerla a funcionar a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde hoy se encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. La Dirección es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la dirección marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos. En el proceso de dirección cobra

significativa importancia gestionar el recurso humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas, de manera que, se les facilite el desempeño de acuerdo a las funciones establecidas, a través de un proceso que concilie los intereses de los trabajadores y la organización y, canalice las necesidades, mantenga la disciplina y la unidad de dirección. En el contexto de la educación, la dirección de la gestión académica ha de ser cuidadosamente manejada ya que requiere la revisión y actualización de sus procesos en forma permanente. Los Directores tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa.

1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CUAL SE DETECTA LA PROBLEMÁTICA

La Escuela Secundaria General No. 53 Manuel Delfín Figueroa Turno Matutino, está ubicada en la Alcaldía Coyoacán, Col. Parque San Andrés, Calle Dr. Pallares y Portillo No. 82, C.P 04040; la Zona Escolar No. 76, con CCT. 09DES0053M.

Infraestructura escolar.¹



¹ Foto tomada por la tesista. 12 de octubre del 2022.

1.4. CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA PROBLEMÁTICA ESCOLAR

1.4.1. UBICACIÓN DE LA ENTIDAD O ALCALDÍA EN EL CONTEXTO NACIONAL

El nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos. Es un país situado en la parte meridional de América del Norte, y colinda al Norte con Estados Unidos, al Sureste con Belice y Guatemala, al Oriente con el Golfo de México y el Mar Caribe, y al Poniente con el Océano Pacífico. Es el décimo cuarto país más extenso del mundo, con una superficie cercana a los 2 millones de kilómetros cuadrados. Es el undécimo país más poblado del mundo, con una población de aproximadamente 118 millones de habitantes. La lengua materna es el español, que convive junto con 67 lenguas indígenas. México es una República representativa y democrática, conformada por estados libres, unidos por un pacto federal. La República que está integrada por 31 estados libres y soberanos, y la Ciudad de México. El Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales cuentan con sus Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Mapa de la República Mexicana²



² <https://www.google.com/search?q=mapa+de+la+republica+coyoacan> (Consultado el 12 de octubre del 2022)

Pertenecían a la llamada Cultura Preclásica y cultivaban las fértiles tierras al pie de la Sierra del Ajusco. Después aparecieron en el valle nuevos grupos migratorios de la Gran Familia Náhuatl, uno de ellos, el de los Tepanecas, se instaló en terrenos del Señorío, encabezado por Maxtla. Éste fue derrotado por los Mexicas de Tenochtitlán en 1430, con lo cual Coyoacán pasó a ser tributario. Esto no impidió su florecimiento manifestado en la talla enorme de monolitos de la piedra de El Pedregal.

Hernán Cortés se instaló en 1521 en Coyoacán con sus capitanes, fundó el primer ayuntamiento del altiplano, segundo en la Nueva España, recibió el sometimiento del reino tarasco, organizó las conquistas del Pánuco del Sureste y de Guatemala, dispuso la exploración de la Mar del Sur, escribió a Carlos V la más importante de sus “Cartas de relación” y tomó la trascendental decisión de edificar la capital definitiva de la Nueva España sobre escombros de Tenochtitlán, con lo que Coyoacán dejó de serlo, para convertirse en 1529 en la del Estado y marquesado del Valle de Oaxaca otorgado al conquistador.

A partir del Siglo XVII se establecieron en Coyoacán prósperos empresarios que fundaron obrajes, talleres de hilados y tejidos de paños, así como ranchos y fincas rurales en magníficos palacetes, algunos de las cuales aún permanecen, aunque atribuidos a conquistadores, pues todos se construyeron posteriormente. Es el caso de las llamadas casa de Pedro de Alvarado, Diego de Ordaz, de la Malinche e incluso Hernán Cortés, que actualmente es asiento de la sede delegacional.

La calma provinciana se alteró durante la Revolución con las entradas y salidas de carrancistas y zapatistas a partir de 1914, y en 1917 y 1923, dos actos de gran significado cultural se efectuaron en Coyoacán, la creación oficial del Parque de Los Viveros y la de las Escuelas de Pintura al Aire Libre.

Las Villas saltó a los titulares de la prensa mundial en 1934 con la sangrienta *Jornada de las Camisas Rojas*, con la llegada de León Trotsky en 1937 y su asesinato en 1940, y en 1941 por ser la residencia del ex Rey Carol de Rumania, cuando en toda la demarcación vivían menos de 35,000 habitantes.

A comienzos de los cincuenta se edifica la Ciudad Universitaria, para dar cabida a la Universidad Nacional Autónoma de México, que se traslada del Centro Histórico al

Pedregal. Con el tiempo, esto animó aún más la tradicional disposición de intelectuales, políticos, artistas y científicos a vivir en la antigua villa.

En la actualidad, la aglomeración coyoacanense ha rebasado el millón doscientos mil habitantes, repartidos en tres Coyoacanes y Pedregales.

Sus barrios son Panzacolas, Santa Catarina, La Purísima Concepción, San Francisco, el Niño Jesús, San Lucas, San Mateo, San Diego Churubusco, y sus pueblos: Los Reyes, La Candelaria, San Pablo Tepetlapa, Santa Úrsula Coapa y San Francisco Culhuacán. Cada uno de ellos conserva una hermosa capilla, y el cada vez más estruendoso y veloz reloj de la modernidad no ha podido acallar las más de 50 fiestas patronales al año, las tradiciones y leyendas.

La Alcaldía Coyoacán posee parques, jardines y campos recreativos públicos, mercados de antojitos y artesanías. Tiene tres Casas de Cultura del gobierno, la Jesús Reyes Heróles, una hermosa residencia jardinada frente a la Plaza de Santa Catarina, en la Calle de Francisco Sosa. En la zona de los Pedregales está la Casa Raúl Anguiano con un enorme mural del mismo pintor, en un Parque Ecológico, donde cada 2 de noviembre se realiza el más fascinante “performance” popular con calaveras de cartón que parecen emerger de sus árboles y lagos, y la Casa Ricardo Flores Magón, que está en la frontera con Iztapalapa y que tiene en sus artistas jóvenes la multiplicación del espíritu del revolucionario que le da nombre.

Coyoacán alberga importantes planteles de enseñanza, como la Preparatoria No. 6 Antonio Caso, el Centro Nacional de las Artes, las Escuelas Nacional y Superior de Música, y la de restauración de obras de arte. Brotan escuelas y talleres de arte independiente, como La Casa del Teatro frente al Jardín de la Conchita, o el Centro de Arte Dramático fundado en la Avenida México-Coyoacán, a una cuadra del Zócalo, por Héctor Azar.

También se encuentran importantes museos: el de las Intervenciones, en el ex Convento de Churubusco, para mostrar a los mexicanos las agresiones que nuestro país ha sufrido a lo largo de su historia, el Nacional de Culturas Populares, donde los tamales, el café, el arte huichol o los migrantes indígenas han encontrado cobijo. También se encuentra el Museo de la Acuarela, el del Automóvil y el Anahuacalli, el

más exótico quizá de los museos mexicanos, una Pirámide de lava negra con arquitectura Maya, Teotihuacana y Azteca, construido por Diego Rivera.

La Casa Azul o Museo Frida Kahlo se levanta a pocas cuerdas de la ya desaparecida Pulquería La Rosita, donde los alumnos de la artista, “Los Fridos”, Rina Lazo, Guillermo Monroy, Fanny Rabel y Arturo García Bustos pintaron los muros bajo su supervisión, y éste plasmó en unas nubes a María Félix. En el Museo Casa de León Trotsky está enterrado este revolucionario ruso asesinado por órdenes de José Stalin y donde el propio David Alfaro Siqueiros dejó marcadas, en vez de sus famosas pinceladas, unas mal atinadas ráfagas de metralleta.

b) Hidrografía. Coyoacán forma parte de la Subcuenca Texcoco-Zumpango de la cuenca del Río Moctezuma, en la región hidrológica del Río Pánuco. El Oriente de la Alcaldía fue ocupado por el Lago de Xochimilco hasta que fue desecado mediante la apertura de la cuenca de México. En 1607 se abrieron los canales que permitieron desaguar el Anáhuac a través del Río Tula, que es uno de los tributarios del Moctezuma. De la antigua zona lacustre de Coyoacán sólo queda el Canal Nacional, que forma el límite con la Alcaldía Iztapalapa. La zona poniente era surcada por pequeños ríos que desembocaban en el Lago de Texcoco. El Río Churubusco y parte del Río Magdalena han sido entubados y desaguan en la zona federal del lago de Texcoco.⁴

c) Orografía. El territorio de Coyoacán es plano en lo general, y se encuentra a una altitud promedio de 2240 Metros Sobre el Nivel del Mar , que es la Altitud del *Valle de México*. Pequeñas variaciones se presentan en San Francisco Culhuacán, la *Ciudad Universitaria* y Santa Úrsula Coapa, con altitudes de 2250 Metros Sobre el Nivel del Mar. El Sudoeste de la Alcaldía corresponde a Los Pedregales, cuyas irregularidades superficiales son el resultado de las erupciones del Volcán Xitle que cubrieron de basalto esa región en torno a el primer Siglo de la Era común. También en el Suroeste de la Alcaldía se encuentra el cerro Zacatépetl, que con su altitud es la única y mayor eminencia orográfica dentro del territorio coyoacanense.

⁴ Alexandra Méndez Huerta. Manifestaciones Culturales en la Delegación Coyoacán. México, Instituto de Investigaciones Parlamentarias. VI Legislatura, 2011. Pág. 9

La totalidad de Coyoacán se encuentra dentro de la subprovincia Lagos y Volcanes del Anáhuac de la provincia fisiográfica del Eje Neovolcánico. Esta zona se caracteriza por la presencia de altas cadenas volcánicas que emergieron entre el Terciario y el Cuaternario. El 47% de la superficie corresponde a la meseta basáltica o malpaís de Los Pedregales, ubicados al Poniente de Villa Coyoacán y Santa Úrsula Coapa. El 39% corresponde a la llanura lacustre, descubierta con la desecación del Lago de Xochimilco que ocupaba el tercio oriental del actual término de la alcaldía. El resto del territorio corresponde al aluvión de los Lagos de Anáhuac.

d) Medios de comunicación. La Alcaldía cuenta con todos los medios de comunicación como son: radio, televisión, Internet, servicios de Prensa, telefonía móvil, entre otros.

e) Vías de comunicación. La Alcaldía está comunicada por importantes arterias viales como el Anillo Periférico, la Avenida Río Churubusco y la Calzada Ermita Iztapalapa entre otras; al interior de la Alcaldía existen 9 arterias principales, cinco de ellas la atraviesan transversalmente como son Insurgentes, División del Norte, Tlalpan, Canal de Miramontes y Cafetales; de trazo longitudinal se encuentran Miguel Ángel de Quevedo, Taxqueña y Avenida Las Torres; de forma transversal atraviesa la Avenida Universidad.

Vialidades de Acceso Controlado:

Dentro de este tipo de vialidades de acceso controlado en la Alcaldía se encuentran la Avenida Río Churubusco al Norte y al Sur el Anillo Periférico, ambas la comunican en dirección Este-Oeste. Hacia el Norte y Sur, y por el centro de la Alcaldía cruza la Calzada de Tlalpan y particularmente el Viaducto Tlalpan.

Vialidades Primarias:

Dentro de las principales vialidades primarias de la Alcaldía se encuentra División del Norte, Tlalpan, Calzada Miramontes, Avenida Insurgentes, Avenida Aztecas y Avenida Universidad, todas en dirección Norte-Sur; en dirección Este-Oeste se encuentran los

ejes 10 Sur y Miguel Ángel de Quevedo, Avenida Taxqueña, Las Bombas, Calzada Del Hueso y Calzada de La Virgen.⁵

f) Sitios de interés cultural y turístico

Parque Centenario, Parque Hidalgo, Bazar de Artesanía de Coyoacán, Cineteca Nacional (Archivo Nacional de Cine e Instituto de Cine Mexicano), Plaza Santa Catarina.⁶

g) Impacto del Referente Geográfico

Existen muchos contrastes en cuanto a la población y diversidad tanto en los traslados de diversos contextos de dónde proviene la población estudiantil, así como el personal educativo de la escuela; específicamente en cuanto a los Docentes, en varias ocasiones al no ser propiamente de la misma alcaldías y provenir de otras más alejadas, ocasiona que constantemente lleguen tarde a sus labores escolares, causando así no solo sanciones administrativas sino impactando en el propio aprendizaje de los alumnos.; lo complicado del traslado de sus viviendas hacia la escuela, las sanciones y la poca empatía que existe por parte de las autoridades escolares y al aplicar las sanciones administrativas, genera entre el personal y condición laboral inestable.

1.4.3. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE LA LOCALIDAD

a) Vivienda

En los últimos cuarenta y cinco años los procesos habitacionales de la Alcaldía presentan un comportamiento relacionado con el crecimiento urbano, la saturación y los primeros signos de una transición hacia el despoblamiento. Ello, en virtud de su localización en el Centro del Sur del Primer Contorno y las dinámicas urbanas a que se ve expuesta desde los sesentas.

⁵ https://paot.org.mx/centro/programas/delegacion/coyoaca_original.html (Consultado el 12 de octubre de 2022)

⁶ <https://www.visit-mexico.mx/es/mexico-city/coyoacan-cdmx/> (Consultado el 12 de octubre de 2022)

En virtud de la antigüedad de algunas partes de la vivienda, presentan algún tipo de deterioro físico, la mayoría de la población renta la vivienda o han transformado algunas casas habitacionales en pequeños negocios.

b) Empleo.

En la Colonia Parque San Andrés se registran unos 340 establecimientos comerciales en operación.

Entre las principales empresas (tanto públicas como privadas) con presencia en la colonia se encuentra la Internacional Farmacéutica SA de CV, que junto a otras dos organizaciones emplean unas 753 personas, equivalente al 44% del total de los empleos en la Colonia.

La principal actividad que se desarrolla en Parque San Andrés es la Industria en la que operan cerca de 100 establecimientos, con un personal ocupado estimado en 1,000 personas.

c) Cultura

Con 19 museos, 29 teatros, 22 centros de educación artística y cultural y 61 librerías, Coyoacán es uno de los espacios donde se concentra una de las mayores ofertas culturales en México.

La vida cultural, además, va más allá de la oferta en sitios específicos, comprende también fiestas, como la de Los Muertos o La Feria del Tamal.

d) Educación

Universidad ICEL, Campus Tlalpan-Coyoacán, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía Manuel del Castillo Negrete (ENCRyM), Instituto Nacional de Estudios Superiores en Derecho Penal, Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), Escuela Nacional de Arte Teatral, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica ESIME, Unidad Culhuacán, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Xochimilco, entre otras instituciones educativas particulares.

e) Ambiente Socioeconómico

De acuerdo al ambiente socioeconómico, influye de gran manera en el ámbito escolar de manera positiva, ya que acuden tanto alumnos como Docentes de distintas Alcaldías por la ubicación en que se encuentra la escuela, además porque existe

facilidad y brinda diversas alternativas en relación a los traslados, hay diferentes vías de comunicación y transporte que permiten el fácil acceso a la misma.

En cuanto a la población del alumnado son de diferentes estratos socioeconómicos, existen aquellos que tienen sostenimiento económico alto, pero también aquéllos que presentan dificultades económicas.

Al mezclarse diferentes estratos sociales, permite que los alumnos se desarrollen de manera integral en su mayoría de manera asertiva, aunque en ocasiones también llegan a presentarse casos muy focalizados de rezago escolar.

1.4.4.EL REFERENTE ESCOLAR

a) **Ubicación de la escuela en la cual se establece la problemática, incluyendo, el croquis del área geográfica urbana, semi urbana o rural.**

Ubicación de la Esc. Sec. Gral. No. 53 Manuel Delfín Figueroa⁷



b) **Estatus del tipo de sostenimiento de la escuela: Pública**

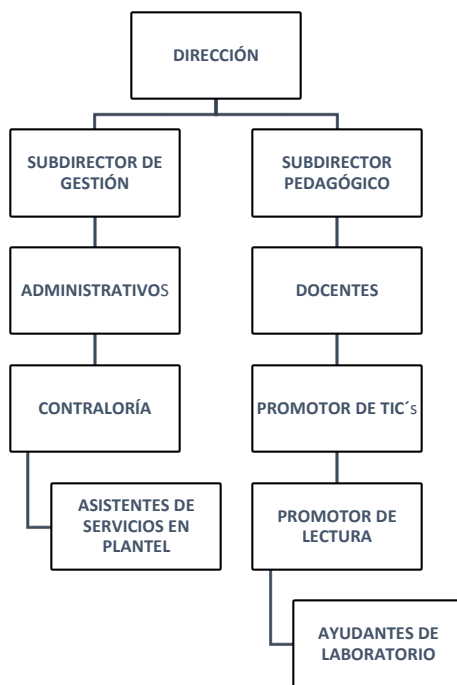
La Escuela pertenece al Sector Público, es decir, la sostiene el Estado.

⁷ <https://www.google.com/maps/place> (Consultado el 1 de noviembre del 2022)

c) La organización Escolar en la Institución

La escuela está organizada de la siguiente manera, un Directivo de la escuela, dos subdirectores, un Subdirector de Gestión y el otro Académico, el primero se encarga de todos los procesos administrativos, los recursos de la escuela y organizar a los Asistentes de Servicios en Plantel, el Subdirector Académico se enfoca en los procesos pedagógicos, organizar el Consejo Técnico Escolar, así como de las capacitaciones de los Docentes y organizar las actividades del Promotor de Lectura y el Promotor de TIC'S, se cuenta con cinco Administrativos, cuatro Asistentes de Servicios en Plantel, un contralor, treinta y cinco Docentes y dos Ayudantes de Laboratorios, uno para la Asignatura de Ciencias con énfasis en Química y otro con énfasis en Biología.

Organigrama escolar⁸



⁸ Organigrama elaborado por el tesista. 1 de noviembre del 2022.

CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO

2.1. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE UBICACIÓN DEL TEMA

Una de las instituciones que oferta programas de actualización y capacitación para el magisterio son los del Centro de Actualización del Magisterio en la Ciudad de México, en general los cursos son presenciales y tiene una validez oficial, entre los cursos más recurrentes tienen que ver con Planeación o estrategias para el desarrollo de un Proyecto Académico.

También, los Diplomados en Línea de Educa CNDH que tienen como propósito principal busca nuevas alternativas para construir una comunidad educativa interesada en el conocimiento de los derechos humanos, en sus diversas dimensiones, con un modelo de aprendizaje dinámico y flexible que aprovecha las herramientas de la educación a distancia.

Actualización Docente⁹



⁹<https://www.google.com/search?q=imagenes+centro+de+actualizaci%C3%B3n+del+magisterio&tbm=isch&ved=2ahUKEwiQhdKr09T7AhVMc98KHazNBMcQ2> (Consultado el 29 de noviembre del 2022)

2.2. POBLACIÓN MAGISTERIAL INSCRITA EN PROGRAMAS DE ESTÍMULO POR MÉRITOS ACADÉMICOS EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO DERIVADO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA QUE DESARROLLAN LOS PROFESORES BENEFICIADOS POR DICHO PROGRAMA

Existen tres Docentes que cuentan con Carrera Magisterial, la cual es un Sistema de Promoción Horizontal, en donde participaban los profesores de manera voluntaria e individual, y tenían la posibilidad de incorporarse y promoverse, su cubrían todos los requisitos y se evaluaban conforme a lo indicado en los Lineamientos generales de Carrera Magisterial, un docente se encuentra en Nivel con letra “A” y los otros dos en los Niveles de la letra “B” y existe una Docente que fue beneficiada en Promoción Horizontal, el cual es un incentivo a los Docentes, el monto asignado es entre el 35 y el 41 por ciento del sueldo, con posibilidad de incremento cada cuatro años, se participa de manera voluntaria e individual.

2.3. ¿EN QUÉ INSTITUCIONES SE ACTUALIZAN O SUPERAN PROFESIONALMENTE LOS DOCENTES, INCLUIDOS EN EL CONTEXTO DEL ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA?

De las opciones con la que se actualizan los Docentes, es la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), ya sea en los Diplomados que se ofertan de manera presencial en la Unidad 099, principalmente en Competencias Docentes y con el objetivo de continuar con la oferta educativa de los diversos Postgrados, otra institución son aquéllos cursos que brinda Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM) de manera virtual, ya sea en materia legal, como son la Guía Operativa para la organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México; en cuanto a instituciones privadas, existen Docentes que se capacitan en el Centro de Posgrados del Estado de México (CEPEM)

que oferta el Sindicato Nacional para Trabajadores del Estado (SNTE), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) en línea, Centro de Actualización del Magisterio en la Ciudad de México, Talleres Sor Juana Inés de la Cruz (en línea), Fundación Carlos Slim (en línea), Cursos para docente CONIDEA, Universidad Autónoma de México (UAM), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Sindicato Nacional para Trabajadores del Estado (SNTE), cursos en línea MéxicoX.

Actualización Docente a Nivel Nacional¹⁰



¹⁰ <https://www.google.com/search?q=imagenes> (Consultado el 29 de noviembre del 2022)

CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

3.1. LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

La Educación entendida como una práctica social, abarca un conjunto de relaciones de poder, de concepciones ideológicas confrontados y de procesos ininterrumpidos de cambios profundos que se dan como producto de la dinámica entre los diferentes actores que participan en un entorno escolar.

La Escuela tiene un encargo social que cumplir, y básicamente se sintetizan en dos propósito; el de influir directamente en la auto transformación de los roles familiares y sociales y estar a la altura de éstas para enfrentar los cambios vertiginosos que se van suscitando de acuerdo a éstas transformaciones; para ello es necesario, corresponder con los objetivos y fines que emergen de ésta sociedad en constante reestructuración; para poder cumplir con ello, los actores que se involucran en un Centro Educativo deben buscar siempre la amplia participación de todo el colectivo en la toma de decisiones por medio del debate activo y democrático, en donde cada uno de los participantes logren establecer un vínculo de pertenencia a la misma; pero esto no se logra a través del autoritarismo, sino a través de un liderazgo asertivo que pueda guiar a la mejora del trabajo colaborativo de los diferentes actores en una Institución Escolar que tenga como objetivo principal la mejora de la Cultura Organizacional de la escuela y en un conjunto se puedan lograr los retos que conlleva cumplir con sus función principal.

El Liderazgo como proceso, representa en cualquier organización un elemento fundamental para poder guiar los esfuerzos y motivar a las personas involucradas hacia el logro de un mismo fin. En los últimos años, la Educación como derecho humano dejó a un lado las expresiones que potencializaban la calidad, dando paso al

concepto de Excelencia, término que en 2018 tomó notoriedad y fuerza en las políticas educativas. La Excelencia se ha introducido en la escena educativa queriendo alcanzar un grado mayor al logrado por la calidad. La Excelencia, en su comprensión más precisa equivale a promover el éxito educativo del alumnado, donde el rendimiento académico es esencial y posible si se conjugan una serie de factores o elementos vinculados con la organización escolar, profesorado, implicación de la familia, etc. y se tienen en cuenta los recursos de proximidad del entorno.¹¹ Este concepto hace alusión a una actuación sobresaliente y de alcances superiores, por ello ha sido acuñado en diversos campos de la actividad humana. Cuando se visualizan acciones de aplicabilidad y entendimiento, es significativo considerar que la excelencia debe tener consideraciones teóricas y culturales, ya que posee dimensiones y aplicaciones prácticas dentro del desarrollo humano y social. A lo largo del tiempo han surgido distintos conceptos referentes a la Cultura Organizacional; sin embargo, no existe un concepto totalmente aceptado por la comunidad académica. De tal forma que ha sido causa de debate continuo, del cual se desprenden diferentes corrientes y aportaciones, si bien el estudio de la Cultura Organizacional se ha presentado en distintas corrientes, esta se puede entender como el estudio de las relaciones, rituales, creencias de las personas que interactúan dentro de una organización. No obstante, es necesario conocer a fondo como es que ha surgido dicho termino y cuál es su aplicación en la organización. El estudio de la Cultura Organizacional se convirtió en tema de mayor dominio dentro de los estudios organizacionales, dejando de lado los estudios de estructuras, ambiente y burocracia en las organizaciones.

La ventaja de una Cultura Organizacional exitosa se puede mencionar entre otras, que se logran con las metas que se proponen, los equipos de trabajo son más consolidados, por lo que pueden actuar y decidir en función de intereses colectivos y no solo personales; existe mayor motivación, dedicación y buen desempeño de los colaboradores, etcétera.

¹¹ José Sánchez Santamaría, La equidad educativa: evidencia teórica y empírica disponible sobre su relación con la igualdad, la calidad y la excelencia, México, Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas, Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE), 2013, pp. 52-60

Actualmente en donde se realiza la investigación, existen diversas problemáticas en torno a la Cultura Organizacional, y el tipo de liderazgo que se ejerce por parte del Directivo, y cómo esta toma de decisiones impacta directamente en los aprendizajes de los alumnos, quiénes son el Centro del Sistema Nacional Educativo; es así que en la escuela durante muchos años, se tuvo una Supervisión Escolar en donde permeaba básicamente el autoritarismo, así también se justificaba una serie de sanciones administrativas, ya sean escritos o verbales a través de la propia Dirección de la escuela, las observaciones en el aula que realizaban éstas dos autoridades educativas escolares, eran más tomadas como una medida de realizar el trabajo pedagógico más por el hecho de saber que ibas a ser sancionado que por el hecho de mejorar su práctica educativa.

A través del tiempo, los Docentes se han acostumbrado a realizar las labores educativas por el hecho de cumplir, sin establecer un compromiso real y motivador; se entregan secuencias didácticas que son prácticamente cambiadas solamente las fechas o los nombres de las autoridades en turno, así como los nombres de los alumnos que pudieran presentar un rezago educativo o riesgo de deserción, estilos de aprendizajes, entre otros elementos que se solicita; aunque la escuela cuenta con diferentes espacios como son, Aula Digital, Red Escolar, Auditorio, Biblioteca Escolar, Aula de Danza, Laboratorios, entre otros, los Docentes en su mayoría no ocupan los mismos y se limitan a solamente el aula escolar; diversificar diversos espacios no representan un detonador para mejorar los aprendizajes, sino en ocasiones se tienen que ver obligados a usarlos.

La Escuela se encuentra en un momento álgido e importante de cambio, de adaptación ante los nuevos retos educativos donde la Dirección juega un rol muy importante.

Otra de las dificultades es la Gestión Escolar ejercido, es la burocracia, y no es que la burocracia sea negativa en sí, pero puede afectar la eficiencia y eficacia de las tareas cuando estas no tienen un propósito definido y claro. Del mismo modo, estos sin sentidos también afectan otras áreas como, por ejemplo, la gestión oportuna de los recursos materiales y el mantenimiento de la infraestructura, pero aunado a ello; el Directivo escolar solo se centre en esta misma.

3.2. ESTADO DEL ARTE DE LA PROBLEMÁTICA

En el caso de la formación de estudiantes de posgrado, Arredondo, plantea que la construcción un estado del arte coadyuva de manera muy importante en la formación para la investigación, y la define como:

La capacidad del individuo para la delimitación de problemas, la búsqueda y desarrollo de herramientas teóricas y metodológicas, la organización, el cuidado y los controles que han de tenerse en el proceso, la reformulación ante lo imprevisto, la priorización y el procesamiento de la información, la señalización de los límites y los alcances de lo obtenido, la inferencia de los usos deseables y posibles de los resultados, la apertura de la información y confrontación de lo investigado, el establecimiento de nuevas hipótesis y la necesidad de realizar nuevos trabajos complementarios.¹²

Para el trabajo de Investigación que se realiza, se llevaron a cabo revisiones documentales o investigaciones previas en donde ya se ha abordado la temática que se plantea, así como la detección de la problemática específica en el centro escolar. También se hizo una revisión en torno a la preparación académica del profesorado obteniendo como resultado que son muy pocos Docentes los que realmente se actualizan o no están en su mayoría motivados para llevar a cabo dicha acción de manera voluntaria.

Se revisaron 50 tesis a nivel Posgrado, así como 10 Artículos de diversas instituciones educativas de diversos países, entre las cuáles se seleccionaron 10, aunque el tema que se pretende investigar en su mayoría es de carácter internacional.

Las 10 investigaciones que se muestran a continuación se eligieron por su relación por tema a desarrollar en este documento y ordenadas conforme al acercamiento y lo más apegado a lo que se pretende investigar.

¹² Ragnhild Guevara Patiño. El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? Bogotá, Revista Folios, Universidad Pedagógica Nacional, 2016. Pág. 166

Las siete primeras son de nivel de Posgrado, en donde resalta la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional, ya sea del Directivo o como Docentes, todas con la misma finalidad, para mejorar la Gestión Escolar, hacen énfasis en las características que debe tener un Directivo y su rol fundamental para la organización escolar.

En las siguientes se enmarca a grandes rasgos aquellos elementos tanto del Liderazgo Transformacional y la Cultura Organizacional y cómo estos dos elementos coadyuvan a mejorar la capacidad de gestión que tiene un Directivo y a través del desarrollo de sus habilidades y destrezas pueden motivar a aquellos que conforman parte de una estructura organizativa.

Título de la Tesis de Doctorado: Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos.		
Año: 2012	Lugar: Perú	Editorial: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Autor: Luz Emérita Cervera Cajo		
Síntesis de la Tesis: Se realizó un análisis de las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Menciona que se utilizaron diversos instrumentos entre los cuales destacan: la Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft, se aplicaron una población muestra que estuvo constituida por 171 Docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 Docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman.		
Vinculación con el trabajo de investigación: En el documento que se pretende desarrollar, se quiere comprobar si efectivamente el Liderazgo Transformacional del Directivo, coadyuva a la mejora de una Cultura Organizacional y qué el éxito o fracaso del liderazgo del Director impactará siempre en la parte central de la escuela, la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Dentro de ésta investigación uno de los objetivos, es comprobar si efectivamente el Liderazgo Transformacional ayuda a mejorar la Cultura Organizacional en el centro escolar, para que esto permita que se puedan alcanzar las metas y objetivos que se plantean en cada Consejo Técnico Escolar, esto se llevará a cabo a partir de la aplicación de diversos instrumentos y a partir del análisis y sus resultados, y verificar si efectivamente pueda plantearse una o diversas estrategias para llevar a cabo la implementación de la misma.		

Título de la Tesis de Maestría: Liderazgo Transformacional y satisfacción laboral en Docentes de una universidad particular en la Ciudad de Lima		
Año: 2020	Lugar: Lima, Perú	Editorial: Universidad de San Martín de Porres
Autor: Marisol Castro Palet		
Síntesis de la Tesis: En el desarrollo de esta investigación tuvo como objetivo principal identificar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral en Docentes en una Universidad particular en Lima, dicho estudio fue desarrollado considerando la relevancia de mantener estándares altos de satisfacción laboral dentro de una organización, lo que implica mejoras en los procesos dentro de dicha organización, trayendo beneficios, tanto a nivel personal, como organizacional. Se consideró relevante analizar aspectos relacionados al estilo de liderazgo, se buscó identificar qué implicancia tiene el liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral, si existe relación entre estas variables, y de esta forma, aportar no sólo de manera teórica, sino que esta investigación serviría para implementar mejoras en el área de estudio de dicha institución		
Vinculación con el trabajo de investigación: La investigación se vincula con algunos elementos que aborda en relación al Liderazgo Transformacional enfocado al Directivo escolar, tema que se pretende desarrollar en la tesis y hacer una investigación minuciosa para saber si efectivamente éste tipo de liderazgo transformacional sea un elemento fundamental para crear una organización escolar de excelencia; también como en lo que se pretende abordar, hacer el análisis de los diversos tipos de liderazgos que se ha podido observar en el centro escolar y cuál podría ser el más funcional según las características del personal educativo; ya que durante varios ciclos escolares se han tenido diversos tipos de liderazgos y hasta ahora no ha existido realmente un cambio significativo dentro de su Cultura organizacional.		

Título de la Tesis de Maestría: El liderazgo Transformacional en México.
Año: 2016 Lugar: Ciudad de México Editorial: Universidad Nacional Autónoma de México.
Autor: José Adrian Cabrera García
Síntesis de la Tesis: En la presente investigación tiene como objetivo principal el tratar de establecer la mejor forma de ejercer un liderazgo más asertivo en México, basándose en estudios previos que se han hecho a nivel internacional, así como la teoría que lo sustenta, algunos de los conceptos que destaca es la motivación la cual se define como la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar metas, condicionado por la capacidad y el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad (Aquino, 2015). Se enfoca el documento en un contexto empresarial y hace énfasis en la necesidad de saber cómo motivar al personal y hace mención que en México, no existe la capacitación adecuada para realizar dicha tarea.
Vinculación con el trabajo de investigación: En el documento se pretende comprobar conforme a la hipótesis que se plantea, el poder desarrollar una investigación de tipo cualitativa, si efectivamente el tipo de liderazgo que ejerce el Directivo del Centro Escolar, no es el adecuado para que se pueda crear una Cultura Organizacional de Excelencia, y si el Liderazgo Transformacional es uno de los liderazgos que podrían a coadyuvar a la mejora de la misma. Con la formación del Directivo, adoptando las estrategias que se desarrollan en el Liderazgo Transformacional, así como la disposición de los Docentes, se puedan implementar acciones que mejoren las áreas de oportunidad que sean identificadas.

Título de la Tesis de Maestría: Relación entre el Liderazgo Transformacional, el Clima Organizacional y variables de resultado en la Dirección General de Fábrica del Ingenio Risaralda S.A.
Año: 2022 Lugar: Colombia Editorial: Facultad de Ciencias Empresariales
Autor: Juliana Guevara Hoyos
Síntesis de la Tesis: En el documento se busca identificar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organización, tomando en cuenta el propósito de las organizaciones de poder alcanzar los objetivos establecidos desde la planeación, por lo tanto plantea que es importante desarrollar estrategias que se adapten a los diferentes cambios que se presenten y por lo tanto adoptar otro tipos de liderazgos. También menciona que el Clima Organizacional se refiere a la percepción o juicio de valor que tienen los colaboradores de diferentes aspectos en su ámbito laboral. Dicha percepción influencia su motivación, comportamiento y productividad.
Vinculación con el trabajo de investigación: En el desarrollo del presente trabajo se pretenden proponer varias estrategias para mejorar la Cultura Organizacional en el contexto escolar donde se presenta la problemática, precisamente el desarrollar las habilidades que tiene que desarrollar el Directivo para ser un agente de cambio. La idea es que esta Cultura Organizacional sea coherente y permita al docente identificarse con lo que se transmite el Directivo. Es importante tener en mente que la Cultura Organizacional ayuda a crear un compromiso en todos aquéllos involucrados, es decir es un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permiten que a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta.

Título de la Tesis de Maestría: El Liderazgo Transformacional en Directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana.
Año: 2012 Lugar: Chile Editorial: Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo
Autor: Armando Rojas Jara
Síntesis de la Tesis: Este documento nos aporta y menciona que en gran parte de la investigación generada en los últimos años en torno al liderazgo escolar señala la importancia de generar las condiciones para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar. También nos menciona la importancia que tiene el liderazgo escolar para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar, por lo tanto la gestión del Director es muy importante.
Vinculación con el trabajo de investigación: Identificar cuáles son los componentes del liderazgo de los Directores más valorados por los Docentes, lo que en definitiva entregaría información para -por ejemplo- definir políticas orientadas al mejoramiento del clima laboral en los establecimientos escolares. Se pretende hacer un análisis de cada una de las dimensiones que propone el Liderazgo Transformacional y a partir de las características tanto individuales como en colectivo, pueda generarse una Cultura Organizacional de excelencia, que impacte en la mejora educativa escolar, esto deberá lograrse a largo plazo, puesto que se tienen costumbres muy arraigadas en el colectivo escolar, sin mencionar que hay muchos Docentes que su práctica educativa es muy tradicionalista; aunque han ingresado Docentes jóvenes pareciera que se dejan llevar por lo mencionado anteriormente.

Título de la Tesis de Maestría: Liderazgo transformacional en la Gestión Directiva de las instituciones educativas de la Red No 8 de Villa María del Triunfo.
Año: 2017 Lugar: Perú Editorial: Universidad César Vallejo
Autor: Br. Olga Lidia Camayo Caracosme
Síntesis de la Tesis: El documento nos aporta sugerencias para poder llevar a cabo estrategias de mejora educativa, directiva y de gestión, para ello propone que a la parte directiva se prepare académicamente para que desarrolle habilidades no solo de gestión educativa, sino desde un enfoque de Liderazgo Transformacional, así como constante capacitación docente, evaluación de los mismos para que desarrollen técnicas y estrategias innovadoras para el desarrollo de la práctica docente. La principal problemática que plantea en general, así como el objeto de su investigación, fue determinar qué influencia tiene el liderazgo transformacional en la gestión directiva en diferentes instituciones, El método de la investigación es hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, tipo de diseño es no experimental de corte transversal, así como diversos instrumentos como encuestas y cuestionarios aplicados a una población muestra. .
Vinculación con el trabajo de investigación: A través de una capacitación constante del Directivo, no solamente en el área de gestión escolar, sino en el desarrollo de habilidades de liderazgos, se propone en el desarrollo de la investigación, que los Directivos sean capaces de motivar a su personal docente para que se cree un ambiente más participativo y una mejora en la cultura organizacional. Por lo tanto, se pretende llevar a cabo diversas estrategias que puedan coadyuvar a poder saber si la hipótesis del presente trabajo es real, utilizando diversos cuestionarios y/o encuestas. También durante el desarrollo de esta investigación definir cuál será el método para desarrollar dicha investigación que permita vislumbrar los alcances o limitaciones de la misma.

Título de la Tesis de Maestría: El Clima Organizacional y la cultura como factores relevantes en la implementación de un proceso de Gestión Educativa.
Año: 2015 Lugar: México Editorial: Unidad Pedagógica Nacional Unidad 095 Azcapotzalco
Autor: María del Carmen Castro Gaytan
Síntesis de la Tesis: El propósito fundamental fue realizar una investigación que permitiera identificar cuál era el clima organizacional que se había establecido en la institución como Directora del Instituto de Humanidades y Ciencias; y que surgió a partir de las dudas del propio personal ante los cambios organizacionales que se habían vivido en años pasados, así como los cambios de la Dirección General, bajas del personal por reajustes de presupuestos, así como las diversas funciones. Esta intervención abarcó una intervención estratégica, en donde se contempló los recursos humanos, técnicos, financieros, entre otros aspectos.
Vinculación con el trabajo de investigación: Uno de los objetivos fundamentales es tratar de comprobar si efectivamente el Liderazgo del Directivo y principalmente el transformacional, pudiera ser una estrategias que pudiera utilizar el directivo para crear una Cultura Organizacional de excelencia, a través de la propia capacitación y reflexión en torno a lo que sucede de manera cotidiana; si bien es que el Directivo dentro de todas sus funciones con respecto a su Gestión Educativa, abarca diversas dimensiones y en ocasiones meramente administrativas y principalmente se enfocan en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivo, sobre todo de los instrumentos de gestión y aplicarlos. A partir de lo anterior, se quiere realizar una propuesta para poder coadyuvar a la comunidad educativa e incentivar al personal educativo potencializar todas sus capacidades y habilidades y que el principal actor central de ello, sea el propio Directivo.

Título del Artículo: Cultura Organizacional y desempeño en la gestión de proyectos de innovación y emprendimiento en una Institución de Educación Superior.
Año: 2014 Lugar: México, Sonora Editorial: Universidad Pedagógica Nacional
Autor: Celia Velázquez Reyna
Síntesis: La cultura organizacional es un elemento que incide en la forma en que se conducen las decisiones para lograr resultados en una organización. En una Institución de Educación Superior se llevan a cabo decisiones que van orientadas a la creación de valor en la formación profesional de los estudiantes. En el Instituto Tecnológico de Cajeme (ITESCA) se plantea una propuesta de gestión de proyectos de innovación y emprendimiento para crear valor competitivo en la formación profesional de sus estudiantes; este proceso hace necesario determinar un análisis de la cultura organizacional y su relación con la gestión de desempeño hacia proyectos para identificar elementos que favorecen o limitan la implementación de la propuesta antes mencionada, de tal forma que posterior a ello, proponer aspectos que incidirán en la obtención de resultados óptimos en este proceso.
Vinculación con el trabajo de investigación: Las organizaciones están presentes e impactan en cada aspecto de la vida de los sujetos. La cultura organizacional nos recuerda que las personas tienen elementos comunes en función por ejemplo de su nacionalidad o la zona del país en donde han nacido; sin embargo, existen otros elementos que dependen del lugar en donde laboran y es ahí donde comienza el papel de la cultura organizacional. Es importante proporcionar a los miembros de una comunidad educativa un sentido de identidad en la organización y generar una cultura organizacional que permita al colectivo poder desarrollarse de manera adecuada y de ésta manera poder alcanzar las metas u objetivos o metas que se planteen. La cultura organizacional es establecida primero por los líderes y luego se comunica y refuerza a través de diversos métodos, lo que en última instancia da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados, ayudando a definir la forma adecuada de comportarse dentro de la organización. La cultura organizacional, en última instancia, guía e informa las acciones de todos los miembros del equipo acerca de cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales. Desarrollar una buena gestión de la cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva para una organización, mientras que tener una cultura organizacional negativa puede conducir a dificultades de rendimiento y convertirse en la responsable del fracaso, generando una barrera que impida a la empresa afrontar el cambio y asumir riesgos.

Título del Artículo: Algunas consideraciones teóricas sobre el Liderazgo Transformacional
Año: 2013 Lugar: Venezuela Editorial: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín
Autor: Otilia Bracho Parra y Jesús García Guilianny
Síntesis de la tesis: Realiza algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, y comenta que las bases teóricas se dirigieron a reflexionar sobre los tópicos relacionados con el liderazgo transformacional, derivados de la consulta de diversos autores reconocidos en el área. También nos comenta acerca de las características que tiene un Líder Transformacional, así como explica a través de varias miradas de diversos autores todas aquellas consideraciones teóricas que se contemplan para el desarrollo del liderazgo transformacional, también nos hace saber que van a existir ciertos factores para el desarrollo de la personalidad de un Líder Transformacional entre el cual podemos destacar que el Líder Transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El Líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.
Vinculación con el trabajo de investigación: En la escuela vista como una empresa educativa que ofrece un servicio, es necesaria la estimulación intelectual de los Docentes, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por la empresa. Van a existir diversas variables que van a influir en el desarrollo de las competencias directivas que pueden coadyuvar a poder lograr los fines que busca el colectivo escolar: brindar una educación de excelencia, vista propiamente como el desarrollo humano.

Título del Artículo: El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas
Año: 2006 Lugar: Bogotá Editorial: Universidad Militar Nueva Granada
Autor: Mendoza Torres, Martha Ruth; Ortiz Riaga, Carolina
Síntesis: El propósito principal en éste artículo es mostrar cómo el ejercicio de las diferentes dimensiones que componen el liderazgo transformacional tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, impacto derivado de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el Líder y el grupo en un contexto o situación determinada. Se hace una presentación del modelo de liderazgo de rango completo desarrollado por Bass y Avolio, quienes establecen que un Líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional, también se muestra cómo el liderazgo influye en la determinación de la cultura organizacional y como ésta a su vez, determina el estilo de liderazgo a ejercer y finalmente se presenta el marco teórico desde el cual se identifican las posibles relaciones entre la eficacia de la organización y el liderazgo ejercido en la misma y continúa con la reflexión sobre cómo el ejercicio del liderazgo y la dinámica resultante en la relación Líder grupo influyen en el mejoramiento de la eficacia organizacional, para concluir con cómo el modelo de liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia organizacional. Finalmente, se deja abierto el tema para ampliación, profundización y discusión, en torno del liderazgo transformacional y de cómo su ejercicio puede dar origen a cambios en la cultura organizacional, influir en la dinámica de interrelaciones entre el Líder y el grupo y determinar, en conjunto con otros factores, el nivel logrado de eficacia organizacional
Vinculación con el trabajo de investigación: En la hipótesis de éste trabajo, se pretende realizar un ejercicio de reflexión acerca de la cómo a través del liderazgo transformacional se puede impactar de manera positiva en la cultura organizacional de la escuela, aunque existen diversos factores que influyen en el cumplimiento de las diversas metas planteadas por el colectivo escolar, en ocasiones se llegan a estos compromisos pero no hay la suficiente motivación para cumplirlos; por lo tanto influyen los tipos de liderazgos que se han tenido en nuestra escuela. El estilo de liderazgo transformacional puede favorecer la obtención de mayores y mejores resultados, por el cual se busca promover el interés individual tanto de los líderes como de los miembros del colectivo escolar.

3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Hernández Sampieri, et al. “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación. Antes necesita formular el problema específico en términos concretos y explícitos y de manera que sea susceptible de ser investigado con procedimientos científicos.”¹³

Según Kerlinger¹⁴, los criterios para plantear adecuadamente el problema de investigación son:

- El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta (por ejemplo, ¿qué efecto?, ¿en qué condiciones. ...?, ¿cuál es la probabilidad de ...? ¿cómo se relaciona ... con ...?
- El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica. Es decir, de poder observarse en la realidad.

Por lo anterior en Planteamiento del Problema queda de la siguiente manera:

¿Cuál es el liderazgo que se requiere para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria General No. 53, Manuel Delfín Figueroa de la Alcaldía Coyoacán de la CDMX?

3.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones.¹⁵

¹³ Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. 4ta. Ed., México: McGraw-Hill, 2006, Pág. 17

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Ibíd. Pág. 104

Las hipótesis no son necesariamente verdaderas, pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Al formularlas, el investigador no puede asegurar que vayan a comprobarse. Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad.

La hipótesis de esta investigación es la siguiente:

El Liderazgo que se requiere para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria General No. 53 Manuel Delfín Figueroa; es el Liderazgo Transformacional.

3.5. LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría¹⁶.

En todo estudio es necesario especificar las variables que se medirán del fenómeno estudiado. Las variables según Méndez “son las características medibles en las unidades de estudio y deben seleccionarse en relación con los objetivos planteados”.¹⁷ A partir de lo anterior se entiende que una variable se puede aplicar a un grupo de personas u objetos, categorías, comportamientos o atributos los cuales pueden adquirir diversos valores, que serán medibles, de acuerdo al fenómeno de estudio; y que se elegirán a partir de los objetivos que se planteen en la investigación.

¹⁶ Íbid. Pág. 105

¹⁷ Ignacio Méndez Ramírez, et.al. El protocolo de investigación. México, 2a. Ed.Trillas, S.A, 1998. Pág. 36

3.5.1. LA VARIABLE INDEPENDIENTE

La variable independiente es el fenómeno al que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables; también es aquella que dentro de la relación establecida no depende de ninguna otra (aunque pudiera ser dependiente de otro problema). Es la característica o propiedad que se supone es la causa del fenómeno estudiado. La variable independiente es un fenómeno a la que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Su nombre lo explica de mejor modo en el hecho de que no depende de algo para estar allí; es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. Por lo anterior la Variable Independiente que se propone para esta investigación es:

El Liderazgo Transformacional del Directivo

3.5.2. LA VARIABLE DEPENDIENTE

Las variables dependientes son un concepto fundamental en la investigación científica, ya que permiten evaluar el efecto que tiene una variable independiente sobre otra variable. Según Sampieri, la variable dependiente es aquella que se mide o se observa para evaluar el efecto de la variable independiente. Es decir, es la variable que se ve afectada por la variable que está estudiando.

Es la variable que va a depender de algo que la hace variar, “es la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Son las variables y que se miden”.¹⁸

Para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria General No. 53, Manuel Delfín Figueroa de la Alcaldía Coyoacán de la CDMX

¹⁸ <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.mx/2010/07/variables.html> (Consultado el 10 de noviembre del 2022)

3.6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos se refieren a los propósitos por los cuales se realiza la investigación, por lo cual permite dejar en claro cuáles van a ser los alcances de la investigación, no deben confundirse con actividades o procesos implícitos en el estudio. Un mensaje que el autor considera, es que los objetivos deben corresponderse con las preguntas realizada en la formulación del problema de la investigación y deben estar contemplados en la metodología propuesta. Además, un objetivo debe redactarse con verbos en infinitivo, que se puedan evaluar, verificar y refutar en un momento dado; es importante tener cuidado especial al seleccionar los verbos en infinitivo que describan la acción que se pretende alcanzar o lograr. Al respecto se recomienda su redacción con verbos en infinitivo que sean posibles lograrse alcanzar durante la investigación, así como debe ser verificados o evaluados en determinado momento, deben ser formulados como proposiciones que contienen fundamentales conceptos teóricos, en las que el investigador postula una intención.

En consecuencia, los objetivos constituyen logros a alcanzarse en la investigación, lo que significa que los objetivos se conciben hacia la búsqueda de respuestas.

Los objetivos según Sampieri, son las guías de estudio y durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presentes”¹⁹

Según Arístides, “los objetivos son acciones propuestas para la investigación. Indican las metas de tu estudio y marcan el final de tu investigación”. En efecto la tesis termina cuando se han cumplido los objetivos. El objetivo entonces, es el indicador-meta de tu tesis. Indica cuando has acabado.”²⁰

3.6.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos generales apuntan al tipo más general del conocimiento que se espera producir con la investigación²¹.

¹⁹ Roberto Hernández Sampieri, et al, Metodología de la Investigación. Op. Cit. Pág. 18

²⁰ Arístides Alfredo y Vara Horma. La tesis de la Maestría en Educación. Tomo I. Perú, Universidad de San Martín de Porres, 2008. Pág. 87

²¹ Méndes A. y Carlos E. Guía para elaborar diseño de investigación. México, McGraw-Hill, 2003. Pág. 52

Por lo tanto, el objetivo general de la presente investigación es:

Realizar un estudio cuantitativo de orden Descriptivo, Tipo Encuesta sobre los conceptos teóricos fundamentales de la Cultura Organizacional y su cambio mediante el Liderazgo Transformacional del Directivo en la Escuela Secundaria General No. 53, Manuel Delfín Figueroa de la Alcaldía Coyoacán de la CDMX

3.6.2. OBJETIVOS PARTICULARES DE LA INVESTIGACIÓN

Por lo tanto, los objetivos particulares de esta investigación serán:

- 1. Organizar y planear las etapas y acciones de la Investigación Descriptiva a realizar sobre la Cultura Organizacional.**
- 2. Organizar la búsqueda de materiales a considerar en el desarrollo de la investigación.**
- 3. Contextualizar y referenciar el problema de la investigación.**
- 4. Revisar el Estado del Arte relacionado con el problema de la Investigación.**
- 5. Elaborar el Marco Teórico que se relaciona con el Problema de la Investigación.**
- 6. Diseñar el instrumento para recabar datos.**
- 7. Elaborar un cronograma de actividades en la aplicación del instrumento**
- 8. Aplicar el instrumento.**
- 9. Analizar e interpretar los datos obtenidos.**
- 10. Realizar las conclusiones.**
- 11. Diseñar una propuesta alternativa de solución a la problemática.**

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. LA NECESIDAD DE UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La diferencia entre Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento, radica en la posibilidad de modificar el uso que se hace de las tecnologías de la información para que puedan impulsar la producción de conocimientos de investigación y vinculados a la producción. Las rápidas transformaciones de los entornos económicos y sociales, la necesidad de una adaptación rápida de las organizaciones a estos cambios y las nuevas formas organizativas más difusas, junto con un peso mayor del conocimiento en el desarrollo de las actividades productivas y en la prestación de los servicios, obligan a repensar un nuevo papel al liderazgo.

La Sociedad del Conocimiento²² y la Sociedad de la Información²³ son dos términos que en el campo educativo se refieren al uso de dispositivos digitales para facilitar el aprendizaje y consolidar un modelo integral de educación que cumpla con los objetivos técnico-pedagógicos de la actualidad.

Evidentemente la educación tradicional en el contexto de las sociedades de la información y del conocimiento han sufrido una transformación puesto que ahora se pueden realizar y fomentar ambientes virtuales y semipresenciales.

Los avances tecnológicos en la comunicación han cambiado los conceptos tradicionales de tiempo, espacio, distancia, tamaño, facilitando el acceso instantáneo a una información remota de forma interactiva y haciendo posible la comunicación

²² <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=476248849007> (Consultado el 11 de noviembre del 2022)

²³ <https://biblat.unam.mx/es/revista/ciencia-academia-mexicana-de-ciencias> (Consultado el 11 de noviembre del 2022)

interpersonal a distancia a un costo reducido. La facilidad de crear, de procesar y de difundir información, ha hecho que pasemos de una situación donde la información era un bien escaso a una sociedad donde la información es un recurso excesivo, para que esta información se convierta en conocimiento es necesario la puesta en marcha, desarrollo y mantenimiento de una serie de estrategias, que incluyan la selección de aquella información relevante para nuestro interés y el análisis desde una postura reflexiva, intentando profundizar en cada uno de los elementos. La sociedad exige profesionales competentes y para ello se requiere fomentar en el estudiante su disposición y capacidad para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y hábitos a partir de distintas fuentes y emplearlos para la auto superación ulterior o en la resolución de un problema real permitiendo desarrollar una actividad intelectual independiente, reflexiva y crítica, en contraposición con la imitación o la copia. Es necesario contar con herramientas conceptuales y prácticas que permitan al profesional lograr independencia cognoscitiva y desarrollar las acciones propias de su actividad en forma reflexiva y creativa, siendo además capaz de seguir aprendiendo, adaptándose a los cambios, cambiando los modelos y metodologías toda vez que sea necesario; en consecuencia, la capacitación deja de ser un evento puntual para convertirse en un proceso necesariamente permanente.

Esta nueva sociedad conlleva una nueva cultura, que viene sustentada como se ha dicho anteriormente por los procesos de globalización. Y que implica la adquisición y asimilación de nuevos conocimientos, nuevas maneras de ver el mundo, nuevas técnicas y pautas de comportamiento, el uso de nuevos instrumentos y lenguajes, exigiendo de todos nosotros grandes esfuerzos de adaptación.

Como educadores, debemos de entender que, igual que lo han hecho otros sectores sociales, hemos de transformar y adaptar nuestras estructuras para adaptarnos a las nuevas exigencias sociales, económica, es necesario rediseñar nuestros objetivos, contenidos, métodos didácticos y procedimientos de Gestión, Planificación, Orientación y Organización Escolar.

Como expertos en Educación y educadores se debe ser críticos, así como posicionarse radicalmente en una u otra postura, también se debe de analizar los porqués, las posibilidades y las limitaciones; lamentablemente en más ocasiones de

las deseables, la escuela es una institución muy cerrada en sus procesos, y esto provoca que en muchas cuestiones vaya por detrás de las necesidades sociales, lo importante para los individuos es vivir de acuerdo con las exigencias de este nuevo tipo de sociedad, estar informados y actualizados, crear e innovar, se está ante una sociedad que valora más el cambio que la permanencia y en la que la innovación y renovación constantes son el diferencial para mantenerse competitivos y vigentes. Esto implica que el aprendizaje continuo de las organizaciones y los individuos toma relevancia como factor clave de sobrevivencia, la escuela debe de replantearse su finalidad, fortalecer su capacidad para poder hacer frente a los cambios vertiginosos que día a día se gesta en diversos ámbitos.

El Liderazgo Transformacional es impulsor de la Innovación y Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, favorece al Desarrollo Intelectual.

La necesidad de cambio e innovación en las organizaciones y sobre todo en las de índole educativo, en la actualidad los cambios son más frecuentes y rápidos, numerosos y notables por su gran difusión se justifica por múltiples razones, sin embargo, en la actualidad para que una organización funcione eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar no solamente los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador tiene de su entorno.

Tener una Cultura Organizacional²⁴ que tomen en cuenta a los trabajadores, o que esté basada en los trabajadores, contribuye a un clima armónico y esto se traduce en niveles más elevados de efectividad y productividad. Un trabajador que se siente bien e identificado con su lugar de trabajo, es un colaborador preparado para retos de mayor envergadura y por supuesto un trabajador más eficiente.

Las organizaciones poseen su propio conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de sus empleados que a la vez ayudan para la toma de decisiones. Se entienden como las costumbres y hábitos que posee cada uno de los miembros que integran a dicha organización, las cuales son consideradas como normas

²⁴ <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=477847107004> (Consultado el 12 de noviembre del 2022)

informales que sirven para orientar a los miembros para la consecución de los objetivos. La Cultura dentro de las organizaciones refleja la mentalidad que predomina en ella, a través de sus normas y/o creencias, además de ser un determinante en su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

El Liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En este sentido, contar con una dirección ajustada a los requerimientos, representa una vía para lograr los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas.

Al hablar del proceso de enseñanza y aprendizaje, es necesario abordar de manera obligatoria ciertas categorías que son de vital importancia para que las instituciones escolares logren los objetivos o metas planteadas, en los últimos años, para dar respuesta a las demandas sociales, ha cobrado importancia la figura del Líder en todas las esferas de desarrollo a nivel mundial.

La aparición de la Sociedad del Conocimiento ha transformado el entorno y las propias circunstancias que condicionan forzosamente el liderazgo en una institución, la existencia de redes obliga a reformular las propias identidades estructurantes del concepto de Líder, actualmente la Sociedad del Conocimiento promueve un modelo de liderazgo más orientado a movilizador de energías; creador de horizontes de cambio y transformación, creador de consenso y suma de voluntades.

Las organizaciones en la actualidad por esos cambios tan vertiginosos deben adaptarse a las nuevas circunstancias, por lo tanto, buscan figuras de nuevos líderes y logren dinamizar a las organizaciones a un progreso continuo.

La necesidad de cambios profundos con el objeto de responder a situaciones complejas en la que los más interesados y motivados serán los que logren beneficiarse de esta realidad.

Aunque establecer una cultura específica y una forma de trabajar es algo que se puede modificar con el tiempo, el entorno, la economía y el desarrollo organizacional. Son procesos de varios años que involucran períodos de mayor estabilidad. Sin esta permanencia no se podría hablar de un espíritu en común ni de una identidad propia de la organización.

La Cultura Organizacional es, entonces, el conjunto de normas no necesariamente escritas, que determinan y dirigen las formas de actuar al interior y al exterior de una empresa. Esta explica el qué se hace, por qué y cómo lo ejecuta cada grupo para finalmente establecer una identidad grupal.

Los requerimientos que las sociedades de la información y el conocimiento plantea, es que hoy en día existe una nueva realineación en el pensamiento humano con respecto a la educación, formación, capacitación, y a los nuevos saberes, todo esto ha producido que el conocimiento tanto tácito como explícito sean importantes en el ser humano. Esta sociedad caracterizada por su complejidad, dinamismo, exigencia en las personas, demanda una serie de habilidades y competencias diferentes, lo importante es contar con los mejores talentos y capital humano, además del deseo del cambio y participación en las decisiones por parte de los líderes y su gente para poder mejorar el clima y la cultura laboral a lo interno de las instituciones.

La Cultura Organizacional es la médula espinal de cualquier organización que quiera llegar al éxito, se puede decir que es la esencia del aprendizaje y la experiencia, esta no puede ser impuesta solo puede ser aprendida. La misma, refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros.

A partir de ésta perspectiva se puede decir que el Liderazgo Transformacional cumple dentro de sus características con lo que demanda en la actualidad tanto la Sociedad de la Información como en la Sociedad del Conocimiento.

4.2. EL RETO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTE UNA SOCIEDAD LÍQUIDA

La Sociedad Líquida como el actual momento histórico en el que se ha desvanecido las instituciones sólidas que marcaban nuestra realidad y se ha dado paso a una

realidad marcada por la precariedad, el ritmo cambiante e inestable, la celeridad de los acontecimientos y la dinámica agotadora y con tendencia al individualismo de las personas, a partir de ello, se necesitan líderes consistentes que gestionen cambios consistentes. La consistencia de un Líder da lugar a su credibilidad, y esta es la que genera la confianza para que otros se movilicen en torno a él, en búsqueda de consejo, de inspiración, de luz, de opinión.

Se vive en un mundo dinámico y en constante evolución, un mundo acelerado en que, cada vez con más frecuencia y peligrosidad, se llega a la conclusión de que el fin justifica los medios, en la vida líquida nada permanece, todo está en constante cambio y transformación, y lo hace demasiado rápido.

En el mundo de la modernidad líquida, la solidez de las cosas, como ocurre en la solides de los vínculos humanos, se interpreta como una amenaza. Cualquier juramento de lealtad, cualquier compromiso a lo largo (y mucho más un compromiso eterno) auguran un futuro cargado de obligaciones que (inevitablemente) se presenten. La perspectiva de cargar con una responsabilidad de por vida se desdeña como algo repulsivo y alarmante.²⁵

Las estructuras sociales están en permanente transformación, en las que las normas previamente establecidas, las reglas aprendidas, los roles sociales, etc. no son ya perdurables, lo que implica la desaparición de la sensación de estabilidad y confianza en el futuro por parte de los ciudadanos, la formación continuada no debería dedicarse exclusivamente al fomento de las habilidades técnicas y a la educación centrada en el trabajo, sino, sobre todo, a formar ciudadanos que recuperen el espacio público de diálogo y sus derechos democráticos, pues un ciudadano ignorante de las circunstancias políticas y sociales en las que vive será totalmente incapaz de controlar el futuro de éstas y el suyo propio, esto implica que se debe producir necesariamente un cambio de paradigma, de mentalidad a nivel global, que permite adaptarnos de la mejor manera posible a una situación que se está produciendo de forma natural y al

²⁵ Zygmunt Bauman, Los Retos de la Educación en la Modernidad Líquida. Argentina, Ed. Gedisa ,2005. Pág. 28

mismo tiempo, inevitable e irreversible. Desaparecen las estructuras organizativas jerárquicas o piramidales frente a las estructuras en red, con sistemas informales a todos los niveles, esto implica que se debe producir necesariamente un cambio de paradigma, de mentalidad a nivel global, que permita adaptarnos de la mejor manera posible a una situación que se está produciendo de forma natural y al mismo tiempo, inevitable e irreversible. En un mundo que cambia de una forma tan continua y repentina que puede coger por sorpresa hasta al más informado de los individuos, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la fluidez, no son simples aspectos básicos dentro de las organizaciones, son características fundamentales para poder encontrar nuestro espacio dentro de una sociedad cada vez menos sólida y más mutable.

Las organizaciones deben afrontar el reto permanente de la gestión del cambio y, para ello, el desarrollo de equipos y personas flexibles y capaces de ponerse al día continuamente de acuerdo a las circunstancias, mejorando sus sistemas de comunicación interna, ofreciendo las plataformas necesarias, los contenidos actualizados y los recursos que hagan falta para que un nuevo modelo de aprendizaje elástico y adaptativo se desarrolle con autonomía y naturalidad.

Es fundamental estrechar la relación entre Educación Formal, Informal; exigencias y retos del mundo del trabajo, con el objetivo de afrontar los nuevos desafíos presentes las organizaciones que mejor se adapten a estos tiempos, serán aquellas que se preocupen por hacer que sus trabajadores pasen de ser receptores pasivos a verdaderos protagonistas de su propio aprendizaje; esta nueva realidad lleva implícito un nuevo cambio fundamental: hoy el aprendizaje-capacitación de un profesional no es responsabilidad principal del supervisor o la organización; ahora, en estos tiempos inciertos, corresponde a cada profesional asumir el compromiso con su propio desarrollo, pensar en un tipo de aprendizaje líquido invita también a reflexionar sobre la forma en la que adquirimos conocimientos y habilidades, tanto a nivel organizacional como a nivel individual.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un Líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí.

El propósito de un Líder puede estar dirigido a innumerables situaciones, es decir, una persona puede ser Líder en otras áreas de su vida y trascender en diferentes espacios o ámbitos relacionados con diferentes causas y eventos. De esta forma, podemos considerar compleja la representación del liderazgo por los tipos de personas, situaciones, grupos y contextos.

La importancia del liderazgo en la dirección de los asuntos humanos es aceptada universalmente. No hay posibilidad que una organización o sociedad sobreviva mucho tiempo sin líderes. El Líder es quien incide sobre otras personas, un Líder es un individuo que orienta a los otros hacia un objetivo en común a fin de que todos se sientan involucrados en todo el proceso. Un Líder, es quien sale adelante para cumplir metas de un proyecto determinado. Por su parte, el liderazgo, es toda capacidad que tiene una persona para influir sobre un colectivo de personas a fin de obtener comunes. El libro *Leadership (Manual de Liderazgo)* de James McGregor²⁶ Burns inició el planteamiento del Liderazgo Transformacional o transformador, donde explicaba, que el Líder se ocupaba de detalles pequeños hasta lograr formar valores y sentidos, según las palabras del autor: *“El liderazgo se ejerce cuando los seres humanos que tienen ciertos motivos y propósitos se movilizan, en competencias o en luchas con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros, para despertar, comprometer y satisfacer las motivaciones de los seguidores”*²⁷

Los rasgos de personalidad, las habilidades y la motivación de un Líder son parte de una estructura de recursos que juega un papel en la adquisición, el fortalecimiento y el mantenimiento del liderazgo bajo ciertas condiciones. Estos recursos pueden ser tan diversos como las razones para formar relaciones de influencia. Esto no quiere decir que la personalidad del Líder no tenga especial importancia en relación con la imagen de sus seguidores. Asimismo, afirma que el liderazgo, se distingue del poder, donde las necesidades y objetivos están imbricados entre sí. Sostiene este politólogo, que el Liderazgo Transformacional ocurre cuando las personas se relacionan hasta el punto que se comprometen a ser motivados exaltando la moralidad de cada uno de

²⁶ Fernando Vera, et.al. *Manual de Liderazgo*. Argentina, Universidad de Concagua , 2014. Págs. 8-10

²⁷ *Ibíd.* Pág. 50

los que intervienen. Por otra parte, los tipos de liderazgo permiten establecer diferentes características como: exaltador, levantador, exhortador, entre otros. Sin embargo, este liderazgo tiene tendencia moralista cuando quienes participan tienen aspiraciones éticas de quien dirige y es dirigido, lo cual repercute sobre ellos mismos.

Se trata solamente del hecho de que los aspectos personales del liderazgo no pueden generalizarse más allá del umbral de la banalidad, si no es dentro de un marco de una tipología precisa de la que todavía no se dispone; de hecho, el aspecto personal del liderazgo no puede elevarse por encima del umbral de la mediocridad excepto dentro de una tipología precisa que aún no está disponible.

Un Líder exitoso debe saber cuándo luchar, cuándo morir, cuándo comprometerse, cuándo hablar, cuándo callarse, cuándo retirarse y cuándo retirarse. Según Max Weber²⁸, un Líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora.

Se necesitan perfiles profesionales nuevos que tomen iniciativas, que desarrollen su actividad con seguridad, independencia y autonomía intelectual, práctica y vital, personas que, en lugar de ser reactivos, inicien el cambio, viendo la oportunidad de crear valor en cada recurso disponible, profesionales que abracen y promuevan la innovación en todas las organizaciones y áreas, haciendo un uso particularmente especial de la tecnología y sus recursos personales de liderazgo.

A partir de lo anterior y como ya se ha descrito anteriormente, es necesario un Liderazgo Transformacional que coadyuve a que la Cultura Organizacional en la escuela y permita que a través de ello el Directivo tenga bien claro hacia dónde quiere avanzar, y que métodos o estrategias debería implementar para lograr alcanzar las metas y objetivos de su entorno escolar, así como los cambios vertiginosos de nuestra actual sociedad.

El Liderazgo Transformacional es el tipo de liderazgo que se centra en el capital humano para aportarles lo necesario y lograr cambios y objetivos marcados de antemano.

²⁸ Max Weber, Economía y Sociedad. México, Ed. Fondo de Cultura Económica. 1992, Pág. 97

Bernard Bass, Doctor en Psicología Industrial y Docente Investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

En contra posición a lo que se enfrenta actualmente dentro de una Sociedad Líquida, se puede mencionar que es éste el Liderazgo Transformacional una solución para los retos que se presentan en la actualidad.

Bass²⁹ considera este estilo de liderazgo transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los Líderes Transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses vitales existenciales (seguridad y salud) o relaciones (amor y afiliación).

Este cambio de prioridades personales permite la ampliación de sus necesidades, incluyendo la necesidad personal a través del compromiso que el individuo recibe para alcanzar las metas grupales, como resultado de estos cambios, las personas en las organizaciones tienen potencial de convertirse en líderes de autogestión, autorregulación, autorrealización y autocontrol.

Este efecto multiplicador, o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, estimulando el desarrollo tanto de las personas como de todo el equipo transformación colectiva.

Los Líderes Transformacionales son vistos por sus seguidores como inspiradores y carismáticos, ellos pueden atender de manera individual las necesidades de cada uno de sus seguidores y estimularlos intelectualmente. A continuación, se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:

Laissez-Faire o dejar hacer³⁰. Este Líder realmente no es un Líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite

²⁹ <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107> (Consultado el 17 de noviembre del 2022)

³⁰ *Ibíd.* Pág. 20

a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

Conforme a la problemática planteada en el centro escolar donde se suscita, existe un alto grado de independencia del equipo y la ausencia del Líder en algunas decisiones pueden generar roles y responsabilidades poco claros, además falta cohesión entre los Docentes ya que nadie es responsable de coordinar el trabajo del equipo en el día a día; esto en ocasiones aumenta de conflictos entre el personal; efectivamente existe una figura de mando pero de manera autoritaria, por lo tanto el manejo de las crisis tanto entre el personal como en la escuela es se eluden responsabilidades.

Administración pasiva por excepción³¹. El Líder por excepción tiende hacia el Laissez Faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...” En este proyecto no existe este tipo de problemática, es al contrario, ya que la Dirección de la escuela toma decisiones sin delegar responsabilidades algunas y solo es impuesta, independiente de los resultados que se pudieran tener o a afectar. Las decisiones, acciones, y en sí, los comportamientos de las organizaciones se rigen a partir de las relaciones entre los actores educativos involucrados.

Administración activa por excepción³². El Líder activo por excepción pone atención problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

En el contexto donde se presenta la problemática se supervisa y actúa debido a la desviación de lo establecido, de las normas. No se enfoca en los resultados, sino en los errores, esto se lleva a cabo generalmente en las juntas de Consejo Técnico Escolar conforme a un semáforo establecido para medir los avances obtenidos durante un trimestre y solamente se observa el proceso de desempeño del colectivo escolar,

³¹ Ibid. Pág. 20

³² Ídem.

actuando preventivamente cuando identifica una desviación, efectuando las correcciones, las cuales pudieran ser oportunas o no.

Reconocimiento contingente.³³ Es el estilo transaccional clásico. El Líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

Este es el factor más relevante en el Liderazgo Transaccional, es decir, también se aplican sanciones cuando los subordinados no muestran el comportamiento deseado. A este enfoque sancionador se le denomina “Gestión por excepción”, que puede ser activa o pasiva. Es decir, consiste en un intercambio entre el personal de la escuela y el Directivo, se intercambian ciertas actividades por los esfuerzos que se realizan, pero no va más allá de que se lleven a cabo actividades por compromisos, son intercambios por así decirlo para recibir algo a cambio. Este es un “contrato” con los subordinados sobre lo que harán y lo que obtendrán a cambio. Al mismo tiempo, les ayuda a alcanzar su objetivo, pero de manera diferenciada.

Consideración individual.³⁴ En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El Líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

Los líderes con consideración individual alientan a los miembros de su equipo a alcanzar metas que ayuden tanto a ellos mismos como a la organización. Además, demuestran una preocupación genuina por las necesidades y los sentimientos de sus empleados o miembros del equipo y los ayudan a autorrealizarse. Esta atención personalizada a cada miembro del equipo ayuda a desarrollar la confianza entre los miembros de la organización y sus figuras de autoridad.

³³ Ibíd.

³⁴ Ídem.

En el contexto escolar en donde se desarrolla la investigación, en muy pocas ocasiones existe la consideración individual, permea más las acciones individuales, en pocas ocasiones existe diálogo entre Docentes y Directivos.

Estímulo intelectual.³⁵ Lleva al Líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a....?”

El Líder desafía a sus trabajadores a ser innovadores y creativos, los alienta a desafiar el Statu Quo y a tomar riesgos, dicho en otras palabras, un Líder Transformacional constantemente desafía a su equipo a llegar a niveles más altos de desempeño, para un Líder de este tipo, el aprendizaje tiene un gran valor y las situaciones inesperadas y los problemas son oportunidades de aprendizaje.

Motivación e inspiración.³⁶ Este tipo de Líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

Los Líderes Transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos a comprometerse con la visión de la organización y lograr esa visión. Así, los empleados están dispuestos a esforzarse más en sus tareas, se sienten animados y optimistas sobre el futuro y creen en sus capacidades. Ser docente no es una labor sencilla. Educar a nuestros niños/as, preadolescentes y jóvenes es una tarea compleja, es mucho más que una tarea, es un proceso que se configura en base a muchas tareas, actitudes, valores, conductas, etc. Los Docentes desarrollamos estrategias, nos renovamos cada día, aprendemos y nos involucramos en el proceso educativo del alumnado.

Influencia idealizada o carisma.³⁷ Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como

³⁵ Ídem.

³⁶ Ídem.

³⁷ Max Weber. Economía y Sociedad. Op. Cit. Pág. 122

poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del Líder y la conducta de ese Líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

El Líder sirve como modelo ideal para los empleados. Debido a que los seguidores confían y respetan al Líder, emulan a este individuo e interiorizan sus ideales. Un Líder Transformacional encarna las cualidades que quiere en su equipo; en este caso, los seguidores ven al Líder como un modelo a seguir.

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el Líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que ésta demande, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir un mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representa a su vez, un beneficio para la colectividad.

Se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del Líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

Elementos del Modelo FRL³⁸

Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Bass y Avolio

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. Carisma Atributo 2. Carisma conducta 3. Inspiración motivacional 4. Estimulación intelectual 5. Consideración individualizada 6. Tolerancia sicológica
-----------------------------------	--

³⁸ Ídem.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. Premio contingente 8. Admon. por excepción activa 9. Admon. por excepción pasiva
NO LIDERAZGO	10. Laizzes-Faire
VARIABLES DE RESULTADOS	11. Satisfacción 12. Esfuerzo extra 13. Eficacia y efectividad

4.3. MARCO INTERNACIONAL

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), junto con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las Naciones Unidas (ONU) y la Agencia de la ONU para Refugiados (ACNUR) organizó el Foro Mundial sobre la Educación 2015 en Incheon (República de Corea) del 19 al 22 de mayo de 2015, que fue acogido por la República de Corea. Más de 1.600 participantes de 160 países, entre los cuales se contaban 120 ministros, jefes y miembros de delegaciones, jefes de organismos y funcionarios de organizaciones multilaterales y bilaterales, así como representantes de la sociedad civil, la profesión docente, los jóvenes y el sector privado, aprobaron la Declaración de Incheon para la Educación 2030, en la que se presenta una nueva visión de la educación para los próximos 15 años.

Desarrollar el objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación 2030, guía.³⁹

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible⁴⁰

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un compromiso intergubernamental y un “plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad”. Incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que “son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental”; y reflejan la dimensión y ambición de la nueva Agenda universal.

³⁹ https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/ODS4_0.pdf (Consultado el 17 de noviembre del 2022)

⁴⁰ Ídem. Pág. 16

Estos objetivos son el resultado de lo que seguramente es el proceso de consulta más inclusivo de la historia de las Naciones Unidas y que incorpora una cantidad considerable de aportaciones procedentes de todos los sectores de la sociedad, todos los agentes de la comunidad internacional y todas las regiones del mundo.

Objetivo 4.⁴¹

Educación inclusiva, equitativa y de calidad u promover las Oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.⁴²

META 4.1	META 4.5	META 4.a
		
De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos	De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos

Todos los Estados miembros, la totalidad del sistema de las Naciones Unidas, personas expertas y un amplio espectro de representantes de la sociedad civil y el sector privado y, ante todo, millones de personas de todos los rincones del planeta, se han comprometido con esta vasta agenda para afrontar una serie de inquietudes universalmente compartidas y para promover el bien común.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. La educación ocupa un lugar central en la consecución de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible puesto que, dentro del

⁴¹ Imagen elaborada por la tesista. 8 de abril del 2022.

⁴² <https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html> (Consultado el 11 de abril de 2023)

amplio ámbito de acción de la agenda, figura como un objetivo en sí mismo (ODS 4) desglosado en 7 metas y 3 medios de implementación.

Según menciona la UNESCO este objetivo pretende garantizar que el papel de la Cultura se tenga en cuenta en la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incluidos los que se centran en la Educación de Calidad, las ciudades sostenibles, el medio ambiente, el crecimiento económico, los patrones de consumo y producción sostenibles, las sociedades inclusivas y pacíficas, la igualdad de género y la seguridad con la comida desde el patrimonio cultural hasta las industrias culturales creativas, la cultura es un facilitador y un impulsor de las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo sostenible, el carácter moral del Líder y los valores éticos.

Educación de calidad. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos.

La Educación de Calidad se basa en el derecho humano y que se vea reflejado una perspectiva centrada en la igualdad y la inclusión, así como promueve aptitudes para la promoción de la paz, la resolución de conflictos, el entendimiento mutuo y la sostenibilidad.

Metas relacionadas con la educación en otros ODS.

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible la Educación no se circunscribe al ODS 4. La educación se evoca explícitamente en las metas de los objetivos que se presentan a continuación, pero además se relacionan con casi todos los demás ODS de una manera u otra.

Los Principios Fundamentales son:

1. La Educación es un derecho fundamental y habilitador.⁴³ Para lograr este derecho, los países deben garantizar el acceso en condiciones de igualdad a una educación y un aprendizaje inclusivos, equitativos y de calidad, sin dejar a nadie atrás. La educación ha de aspirar a la plena realización de la personalidad humana y promover el entendimiento mutuo, la tolerancia, la concordia y la paz.

⁴³ <https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html> (Consultado el 11 de abril de 2023)

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad que contribuya al conocimiento de sus propios derechos y, basada en un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva, que garantice el respeto a su dignidad humana; el desarrollo armónico de sus potencialidades y personalidad, y fortalezca el respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, en los términos del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y demás disposiciones aplicables. La Educación es un derecho humano fundamental, así reconocido desde 1948, año en el que se firma la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se incluye en su Artículo 26. El Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo ampara señalando: “Todo individuo tiene derecho a recibir educación”.⁴⁴, también es un derecho social, de segunda generación. Este tipo de derechos son básicos e indispensables para garantizar condiciones de vida digna a todos los seres humanos por el simple hecho de serlo. El derecho a la educación puede ser considerado también como un derecho clave, el derecho a la educación está en el centro de la vida de la persona y de la sociedad.

2. La Educación es un Bien Público.⁴⁵ El Estado es el principal responsable de la protección, el respeto y el cumplimiento del derecho a la Educación. Dado que es una tarea compartida por el conjunto de la sociedad, la Educación precisa de un proceso inclusivo de formulación y aplicación de políticas públicas. De ahí que tanto la sociedad civil como las y los Docentes y Educadores, el sector privado, las comunidades, las familias, los jóvenes y los niños, desempeñen por igual un papel fundamental para hacer realidad el derecho a una Educación de Excelencia. El papel de los Estados es esencial a la hora de establecer los parámetros y regular las normativas.

El concepto de la Educación como un Bien Público ha sido durante mucho tiempo un principio básico en el discurso internacional sobre el desarrollo de la Educación; tradicionalmente ha asumido la responsabilidad principal de las instituciones educativas, sin embargo, esta función es cada vez más cuestionada debido a la mayor

⁴⁴ <https://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3> (Consultado el 11 de abril de 2023)

⁴⁵ <https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html> (Consultado el 11 de abril de 2023)

diversidad de actores involucrados y fuentes de financiamiento en todos los niveles educativos. Con base en la necesidad de restaurar espacios para la participación democrática, se ha argumentado que el concepto de educación como un bien común puede ser un marco adicional útil para su gobernanza en un entorno cambiante.

3. La **igualdad de género** ⁴⁶está íntimamente ligada al derecho a la educación para todos. El logro de la igualdad de género precisa de un enfoque basado en los derechos que garantice que niños, niñas, hombres y mujeres tengan acceso a las diferentes etapas educativas y las completen y, además, se vean empoderados por igual durante el proceso educativo y como resultado del mismo.

La igualdad es un principio que implica tratar a todas las personas por igual, independientemente de sus características o circunstancias. La igualdad se considera un derecho humano tal como se define en la Declaración Universal de los Derechos Humanos formulada y promulgada por la ONU en 1948. Con esta declaración, los estados se comprometieron a tratar a sus ciudadanos en igualdad de condiciones ante la ley para que pudieran ejercer sus derechos y cumplir con sus responsabilidades.

4.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde el año de 1970, muchos autores han estudiado conceptual y empíricamente la formación y desarrollo de la Cultura Organizacional. Las perspectivas de varias disciplinas como la Psicología Social, la Antropología, la Sociología y las Ciencias de la Comunicación y la Gestión se integran en la base conceptual de este constructo. Sin embargo, la mayoría de los autores enfatizan dos enfoques principales: el concepto de cultura como variable en la organización y el concepto de organización como cultura, al que nos referimos en la introducción.

El primero adopta una perspectiva positivista y considera la cultura como una variable interviniente más en la Gestión Organizacional que se puede medir y correlacionar con

⁴⁶ <https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html> (Consultado el 11 de abril de 2023)

otras variables; en segundo lugar, desde el punto de vista del Constructivismo Interpretativo, cada organización en sí misma.

Es una cultura basada en la interacción y los procesos de pensamiento, por lo que captar los elementos que la componen es una tarea compleja y ciertamente cualitativa. En la mayoría de los enfoques organizacionales y comunicativos, se considera que la Cultura Organizacional integra elementos internos de la organización y elementos externos del contexto. Dentro de los aspectos internos se encuentran, según lo planteado por Schein , el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión”⁴⁷.

En cuanto a la Cultura Organizacional, ésta puede caracterizarse de la siguiente manera:

Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.⁴⁸

La Cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas,

⁴⁷ Edgar Shein. La Cultura empresarial y el liderazgo. España, Ed. Plaza & Janes Editores. 1988, Pág.79.

⁴⁸ Patricio Ayala Espinoza. Cultura Organizacional e Innovación. Chile, Revista Gestión de las Personas y Tecnología. 20014. Pág. 48

las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.⁴⁹

La Cultura Organizacional en tanto conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. El concepto de cultura organizacional es un constructo intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y conforma un importante sistema de mediaciones. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización.

Los diferentes autores asumen como elementos comunes en la definición de la Cultura Organizacional (CO): valores, símbolos, creencias y conductas o comportamientos, enfatizan en una valoración desde lo interno y dependiente fundamentalmente de la voluntad de los miembros de esta y sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico, lo que a su vez influirá en todas sus acciones. Schein concibe la Cultura Organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.⁵⁰

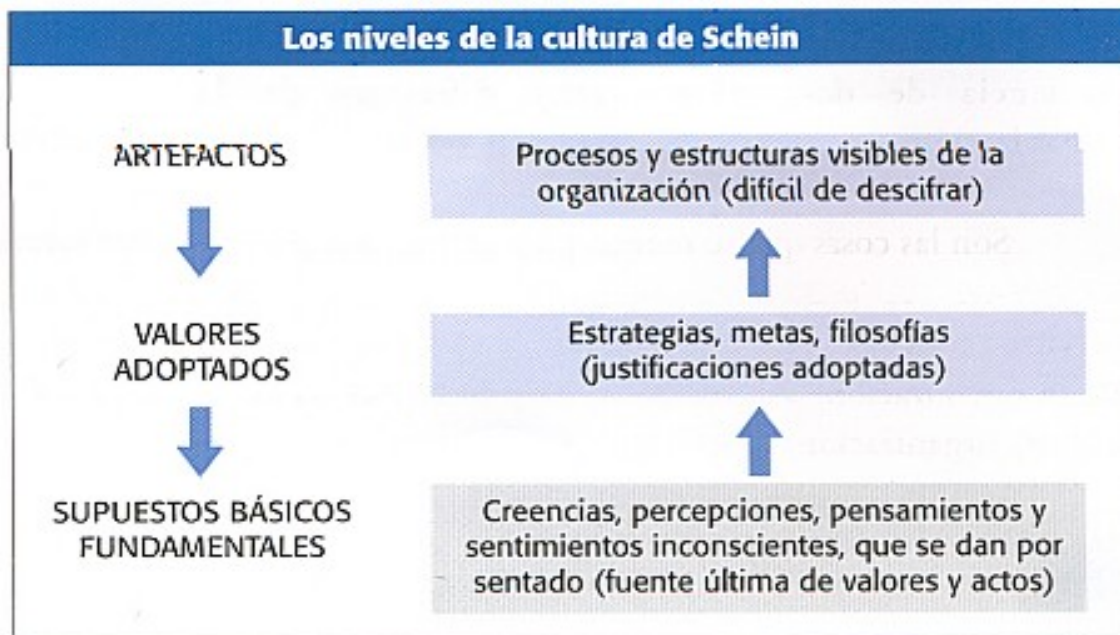
⁴⁹ http://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro11/11_la_cultura.html (Consultado el 17 de mayo de 2023)

⁵⁰ Ídem. Pág. 25

El concepto de Cultura ha atravesado todo un proceso histórico de construcción en las ciencias sociales, especialmente en la Antropología, disciplina que aborda esta noción como objeto de estudio particular.

Los significados culturales se objetivan en dos formas: en forma de artefactos o comportamientos observables, llamados también “formas culturales” por John B. Thompson, y por otra se interiorizan en forma de “habitus”, esquemas cognitivos o representaciones sociales. No existe cultura sin sujeto ni sujeto sin cultura; la cultura solo puede ser comprendida desde el punto de vista de los actores sociales que la interiorizan, la “incorporan” y la convierten en sustancia propia. Así, una de las funciones principales de la Cultura es su papel de operadora de diferenciación, es decir, la de diferenciar a un grupo de otros grupos. En este sentido representa el conjunto de los rasgos compartidos dentro de un grupo y presumiblemente no compartidos (o no completamente compartidos) fuera del mismo. Por otra parte, la Cultura específica a una colectividad, delimitando su capacidad creadora e innovadora, su facultad de adaptación y su voluntad de intervenir sobre sí misma y sobre su entorno. Es la Cultura la que hace existir una colectividad, constituye su memoria, contribuye a forjar la cohesión de sus actores y legitima o deslegitima sus acciones. La Cultura, entendida como dimensión simbólica, no es solamente un significado producido para ser descifrado como un “texto”, sino también un instrumento de intervención sobre el mundo y un dispositivo de poder.

Es desde la Antropología que se han fundamentado los principales enfoques contemporáneos sobre los procesos culturales.



Las Instituciones educativas son centros de formación para el desarrollo de la personalidad de los seres humanos, donde debe afianzarse los valores, mediante la utilización de experiencias diversas de vida intelectual y moral, permitiendo que el sentido de la honestidad, el respeto a los demás, la solidaridad, el respeto por el trabajo perseverante, el espíritu crítico y la creatividad se interioricen y se expresen en acciones.

En este sentido, se requiere que estas instituciones mantengan una Cultura Organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la Excelencia en la enseñanza, de manera sólida y autónoma, dando importancia a los procesos y a los contenidos, enseñando a pensar con lógica, creatividad y referentes éticos, utilizando el criterio de desarrollar habilidades superiores de pensamiento y actitudes básica para la convivencia solidaria.

Actualmente, se requiere construir organizaciones donde las personas expandan continuamente su aptitud para comprender la realidad, clarificar la visión y mejorar los

⁵¹ <https://laeducaciondesconocida.wordpress.com/2015/08/09la-cultura-de-centro-segun-schein/> (Consultado el 10 de agosto de 2023)

modelos mentales compartidos, es decir, ser responsables de su aprendizaje, desarrollando capacidades de aprendizaje.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante, con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que le son necesarios a objeto de promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Dicha situación permitirá a la organización no perder viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; pues estos constituyen un elemento clave para el cambio de cultura, la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios en el fortalecimiento de la estrategia organizacional.

Las organizaciones deben implementar rápidos y profundos cambios, ser capaces de aceptarlos, ser flexibles para cumplir con las diferentes prioridades y simplificar la estructura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones y la capacitación requerida para enfrentar los problemas y oportunidades, aumentar el compromiso con las acciones de mejora, derivadas del aprendizaje continuo; aspectos estos claves para convertirse en una organización inteligente. Es por ello que se amerita una Cultura fuerte, flexible y compartida por todos sus integrantes. puede señalarse que la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, como creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos. Es evidente por lo que la referencia a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y es transmitida, aprendida y compartida por todos.

De esta manera, la Cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizan las comunicaciones. La presencia de esta Cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

El concepto de Cultura Organizacional, se gesta a partir de los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, con el inicio de una serie de experimentos, en un intento por determinar qué factores y condiciones físicas influyen en el desarrollo de las tareas laborales.⁵² La Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas debe abordarse desde una óptica que contribuya a activar recursos y contenidos culturales de manera eficaz, efectuando transformaciones originadas por el proceso de globalización dando la pauta a replantear la Misión Institucional y que en la actualidad decretan sus principios con apego a los valores éticos, entre otros aspectos de acuerdo a las transformaciones y exigencias internacionales, activando sus procesos de docencia, incentivando la investigación, propiciando la generación de producción académica, evaluando el desempeño de sus integrantes y vigorizando la calidad de sus procesos, transformándolas en entidades activas, acordes con el mundo dinámico actual.

La Cultura Organizacional dentro del contexto gerencial educativo constituye un factor fundamental en todos los niveles de la Educación (Preescolar, Básica, Secundaria, Nivel Medio Superior y Universitaria), por cuanto implica un esfuerzo mancomunado de todas sus partes, es decir, de sus miembros (Docentes, Alumnos, Familia) y de la comunidad en general.

Además, supone la valoración de las competencias de cada persona, considerando la horizontalidad, el respeto mutuo, la cooperatividad, el talento, entre otros aspectos que, al integrarse, podrían promover el avance de la educación.

Vale resaltar que cuando se considera la Cultura Organizacional dentro de la gerencia educativa, se pueden lograr muchas metas que pueden ser socializadas con otras instituciones a través de la tecnología, lo cual permitiría identificar cuáles serían las debilidades a superar y qué elementos se podrían reforzar.

La Cultura Organizacional es un recurso que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. Las culturas corporativas moldean la manera como las personas actúan y se relacionan, e influyen de manera significativa en las formas en las que se hace el trabajo. Abarca las metas de la organización, normas de

⁵² <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146012/> (Consultado el 10 de agosto del 2023)

conducta y las ideologías dominantes. Cada institución desarrolla su propia cultura y ésta se consolida a través de la mediatización de las costumbres, tradiciones, rutinas y rituales. La Cultura Escolar es un componente que permanece y dura, un sedimento que se ha ido formando a lo largo del tiempo y no es sencillo cambiar o modificar. En síntesis, la cultura organizacional en la Gestión Educativa hace una invitación formal a trabajar en equipo para la constitución de una sociedad dinámica capaz de ajustarse a los cambios del día a día y de trabajar en pro de un progreso cónsono con la realidad mundial.

4.5. LOS CINCO PILARES DE LA EDUCACIÓN EN EL NUEVO MODELO EDUCATIVO, LA NUEVA ESCUELA MEXICANA Y SU IMPORTANCIA EN EL LIDERAZGO ESCOLAR

El Modelo que se deriva de la Reforma Educativa, es decir, la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la Gestión hasta el Planteamiento Curricular y Pedagógico, tiene como fin último colocar una Educación de Excelencia con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos. En cumplimiento del Artículo 12° transitorio de la Ley General de Educación y con base en un proceso de diagnóstico, discusión y deliberación pública, la SEP da a conocer el Modelo Educativo para la educación obligatoria, que explica cómo la reorganización del sistema educativo en cinco grandes ejes contribuirá a que niñas, niños y jóvenes de nuestro país desarrollen su potencial para ser exitosos en el Siglo XXI.⁵³

El Nuevo Modelo Educativo se basa mediante el propósito de que “Todos los niños y jóvenes sin importar su condición, desarrollen su potencial para ser exitosos en el Siglo XXI”⁵⁴. Su enfoque se basa en 5 pilares que son:

⁵³https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15105/1/images/modelo_educativo_educacion_obligatoria.pdf (Consultado el 15 de agosto del 2023)

⁵⁴ <https://www.gob.mx/ejn/articulos/cinco-elementos-del-nuevo-modelo-educativo> (Consultado el 15 de agosto del 2023)

Planteamiento Curricular. Se plasma un perfil de egreso que indica la progresión de lo aprendido desde el preescolar hasta el bachillerato, que implica también el primer ejercicio de articulación formal para la educación obligatoria, se introducen las directrices del nuevo currículo de la educación básica, se incorpora el desarrollo personal y social de los estudiantes como parte integral del currículo, con énfasis especial en el desarrollo de las habilidades socioemocionales. Es importante superar la saturación de contenido; buscar la interdisciplinariedad, mejorar los niveles de Educación y los vínculos entre campos; así como los conocimientos y posibilidades de desarrollo personal y social. Este nuevo Enfoque en el Aprendizaje crítico significa empoderamiento; la Educación obligatoria brinda la oportunidad de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y valores, es decir, un aprendizaje continuo a lo largo de la vida, al mismo tiempo, también trata de armonizar sus demandas del proyecto humanista. Desde este enfoque humanista, el propósito de la Educación es promover el desarrollo de habilidades y destrezas, potencial cognitivo, físico y social para todos y sentimientos en los términos, plenamente conscientes y participando activa, creativa y responsablemente en las tareas que nos preocupan como sociedad a nivel local y global.

La función de la escuela no solamente es enseñar, sino a desarrollar la capacidad de aprender, pensar, fomentar el interés y la motivación, a partir de todas estas premisas, el currículo para la educación obligatoria establece los objetivos generales y particulares para el desarrollo de los aprendizajes y las competencias esenciales que permiten a los egresados desarrollarse en todas sus dimensiones.

A partir de lo anterior las directrices que brinden un buen liderazgo coadyuvará a mejora la Cultura Organizacional, esto para lograr los objetivos planteados, estableciendo como base común para todos los estudiantes y se debe profundizar paulatinamente en el aprendizaje, creando un ambiente de aprendizaje óptimo; el ambiente de aprendizaje debe reconocer a los estudiantes y su educación de manera integral, también es necesario reconocer que el conocimiento se construye en comunidad y fomentar activamente el aprendizaje de forma colaborativa, solidarias, participativa y organizada, esto a partir de las necesidades de la comunidad educativa

y de la sociedad que lo rodea dándole mayor peso a la motivación personal y el aprecio por sí mismos.

La Escuela al Centro del Sistema Educativo. Se plantea que la escuela es la unidad básica de organización del Sistema Educativo y debe enfocarse en alcanzar el máximo logro de aprendizaje de todos sus estudiantes. Dentro de la estructura del Sistema Educativo se encuentra la Escuela, que es la institución encargada de difundir y concentrar las influencias del sistema educativo sin olvidar el ambiente en el que se encuentra el alumno y que pretende ampliar su visión social y cultural. Para poder lograr que la Escuela oriente al aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, debe fortalecer los siguientes elementos dentro del ambiente escolar la cual permite dirigir y organizar el funcionamiento y desarrollo de un sistema, en nuestro caso el funcionamiento de la escuela. Los factores que intervienen en el fortalecimiento escolar deben permitir la vinculación de la escuela de forma autónoma en la toma de decisiones para el logro de los propósitos planteados de acuerdo a los objetivos institucionales.

Formación y Desarrollo del Profesional Docente. Profesionalizar al personal docente ya que son la guía de los alumnos, esto se logra a través de la evaluación periódica, reconocimientos y formación continua para la mejora de la práctica cotidiana.

La Formación Profesional Docente parte del Desarrollo Profesional Docente, y es aquel que tiene como objetivo fortalecer la formación permanente a través de un proceso sistemático de reflexión de la práctica docente, que responda de manera pertinente y con calidad a las necesidades del Sistema Educativo Nacional. Esta formación es la que permite modificar y fortalecer los conocimientos, destrezas, habilidades y actividades pedagógicas y didácticas tanto de docente como de Directivos. Uno de los factores dentro de la problemática escolar, es que muchos de los Docentes no se actualizan y la mayoría son los Docentes tienen mayor antigüedad y de alguna manera, aunque se establezca como una de las prioridades, se hace caso omiso; por lo tanto, asumir lo que indique la Dirección Escolar está bien dicho ya que no existen muchos parámetros de poder hacer un análisis de las mismas.

Equidad e inclusión. Romper con la desigualdad y trabajar con la equidad e igualdad como principios transversales en todo el Sistema Educativo, esto con el

establecimiento de escuelas inclusivas, mismas oportunidades para niños y niñas, becas para quienes más lo necesiten e infraestructura a planteles con mayores necesidades. De acuerdo con la UNESCO, además de ser un fenómeno social y geográfico, la diversidad cultural es “... una fuerza motriz del desarrollo, no solo en lo que respecta al crecimiento económico, sino como medio para tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora”⁵⁵, por su parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP) define la educación intercultural como aquella que “promueve y favorece dinámicas inclusivas en todos los procesos de socialización, aprendizaje y convivencia dentro del entorno educativo”⁵⁶.

Por lo tanto, uno de las áreas de oportunidad que se tiene que promover dentro del entorno escolar donde se presenta la problemática es la Equidad y la Inclusión, no solamente con los alumnos, sino con los Docentes, la Educación Inclusiva debe ser vista como una oportunidad para fortalecer la formación docente, la renovación y formación para todos aquellos cuyos sectores educativos estén vulnerables, no solo socialmente, sino en todas las dimensiones y derechos inherentes al ser humano.

La Gobernanza del Sistema Educativo. Se definen los mecanismos institucionales para una gobernanza efectiva, basada en la participación de distintos actores y sectores de la sociedad en el proceso educativo y la coordinación entre ellos: el gobierno federal, las autoridades educativas locales, el INEE, el Sindicato, las Escuelas, los Docentes, los Padres de Familia, la Sociedad Civil y el Poder Legislativo. Uno de los propósitos de la Nueva Escuela Mexicana es brindar Educación de excelencia educativa, concibe la Educación que debe ser para toda la vida, que garantice la excelencia del servicio educativo en todos los niveles, modalidades y subsistemas con el fin de poder lograr el bienestar y bienestar incluyente. Las nuevas bases de la educación que establece la Nueva Escuela Mexicana se diferencian sustancialmente, no solo de las dos últimas reformas educativas en México de 2011 y de 2017, sino también de la forma tradicional en la que se han impartido las asignaturas en el aula.

⁵⁵ <https://www.unesco.org/es> (Consultado el 10 de agosto del 2023)

⁵⁶ <https://www.gob.mx/sep> (Consultado el 10 de agosto del 2023)

El énfasis que anteriormente se les dio a las competencias enfocadas en la inserción laboral y al aprendizaje centrado en el Alumno, respectivamente, ahora se coloca en la comunidad y en la adquisición de herramientas que permitan alcanzar el bienestar integral, individual y social.

Como resultado de estos nuevos principios de la Educación Básica, en la (Nueva Escuela mexicana (NEM) las asignaturas tradicionales (Matemáticas, Física, Ciencias Naturales, Biología, etc.) cambiarán a cuatro Campos Formativos⁵⁷ generales:

1. **Lenguajes**⁵⁸ Son construcciones cognitivas, sociales, y dinámicas que las personas utilizan desde su nacimiento para expresar tanto de manera verbal, escrita, emocionalmente, estos permiten establecer vínculos que propicien la convivencia y la participación colaborativa a fin de comprender y atender situaciones que se presentan cotidianamente. La Integración Curricular ayuda a dar sentido a la vida democrática de la Escuela porque promueve una realidad en la que Niñas, Niños, Jóvenes y Adultos, emerjan como sujetos históricos capaces de comprometerse, insertarse al mundo de una manera asertiva.

2. **Saberes y pensamiento Científico.**⁵⁹ Desde el nacimiento, el ser humano busca conocer todo aquello que lo rodea y que conforma su estado natural y sociocultural a partir de su curiosidad e interés por explorarlo.

3. **Ética, Naturaleza y Sociedades**⁶⁰ Aborda la relación del ser humano con la sociedad y la naturaleza desde la comprensión crítica de los procesos sociales, políticos, naturales y culturales en diversas comunidades situadas histórica y geográficamente; ofreciendo experiencias de aprendizaje para la construcción de una postura ética que impulse el desarrollo de una ciudadanía participativa, comunitaria, responsable y democrática.

4. **De lo Humano y lo Comunitario**⁶¹ Se reconoce que el ser humano interactúa con su comunidad mediante un proceso dinámico y continuo de construcción personal y

⁵⁷ Secretaría de Educación Pública. Anexo. Programas de Estudio para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria: Programas Sintéticos de las Fases 2 a 6, México, Pág. 21

⁵⁸ Ídem. Pág. 9

⁶⁰ Ídem. Pág. 36

⁶¹ Ídem. Pág. 47

social, y de participación auténtica en un espacio donde toda persona en colectividad, desde sus primeros años, acceda a una vida digna, justa y solidaria, contribuyendo así al goce de un mayor bienestar.

Campos Formativos⁶²



De acuerdo con estos nuevos principios de la educación, también será necesario que estos campos del conocimiento aborden de forma transversal, natural y explícita, los siguientes ejes articuladores:

Inclusión. Este enfoque se ubica en garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su capacidad, género, raza u otras características, tengan la educación y las oportunidades que necesitan para tener éxito en la vida. En este artículo, explora la inclusión en las Nuevas Escuelas de México y cómo está cambiando la educación en el país.

Pensamiento crítico. Es la capacidad que tenemos para analizar la información que se recibe, se caracteriza por razonar estructuradamente para llegar a la mejor solución posible de acuerdo al contexto.

Interculturalidad crítica. De acuerdo con el Artículo 4.8 de la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, la Interculturalidad es “la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la

⁶² Imagen elaborada por la tesista. 15 de agosto del 2023.

posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo”.⁶³

Igualdad de género⁶⁴. La formación docente puede ayudar a los maestros a reflexionar y superara sus prejuicios, la influencia de los planes oficiales de estudio y los libros de texto, la práctica docente en el aula está moldeada en parte por supuestos y estereotipos en cuanto al género, lo que a su vez influye en las creencias y el aprendizaje de los educandos.

Vida saludable. La salud y la educación son condiciones necesarias para el pleno desarrollo humano y se encuentran estrechamente relacionados entre sí. Por un lado, el aprovechamiento escolar está relacionado con la salud física y mental de los estudiantes. Por un lado, el aprovechamiento escolar está relacionado con la salud física y mental de los estudiantes; por el otro, las personas con mayor educación tienden a gozar de un mejor estado de salud y reportan conductas más saludables.

Apropiación de las culturas por medio de la lectura y la escritura⁶⁵. En la escuela, el docente organiza la actividad para la enseñanza y aprendizaje de la lengua escrita. En cambio, los eventos de lectura y escritura que surgen en la vida cotidiana se disponen con fines comunicativos y, por ello, son importantes contextos para la apropiación de los diversos usos de la cultura escrita. Desde esta perspectiva, es a través de la interacción que se construye el contexto, entendido aquí como las circunstancias específicas que resultan de la dinámica entre los participantes en una situación comunicativa.

Artes y experiencias estéticas. Es necesario que se implemente la tendencia imaginativa de reinventarse como sujetos, la educación no es solamente, en el más sentido estricto, la formación de un sujeto neto con herramientas, aptitudes y actitudes, que parecen fórmulas recetadas sino una fuerza inventora de sí mismo. La Nueva Escuela Mexicana se caracteriza por una estructura abierta que integra a la

⁶³ https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5718130&fecha=27/02/2024#gsc.tab=0 (Consultado el 15 de agosto del 2023)

⁶⁴ <http://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/igualdad-de-genero-a-traves-de-la-escuela-proporcionar-un-entorno-de-aprendizaje-seguro-e-inclusivo/> (Consultado el 17 de agosto de 2023)

⁶⁵ Judith Kalman. El acceso a la cultura escrita: la participación social y la apropiación de conocimientos en eventos cotidianos de lectura y escritura. México. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 2003, Pág. 42

comunidad. Prioriza la atención de poblaciones en desventaja (por condiciones económicas y sociales), con la finalidad de brindar los mismos estándares, para garantizar las mismas oportunidades de aprendizaje a todas y todos los mexicanos. Garantiza condiciones de excelencia en el servicio educativo que proporciona en cada nivel, modalidad y subsistema; así como en cada localidad, municipio y entidad con el fin de lograr el bienestar y la prosperidad incluyente. Los siguientes son los principios en que se fundamenta la NEM⁶⁶:

Fomento de la identidad con México. La Nueva Escuela Mexicana fomenta el amor a la Patria, el aprecio por su cultura, el conocimiento de su historia y el compromiso con los valores plasmados en su Constitución Política. Una de las grandes problemáticas en nuestro país, es la pérdida de la Identidad Cultural, es de vital importancia no dejar de lado la esencia, el sentido de ser, el origen, la historia, el sentido de pertenencia y con ello nuestros valores y trabajar desde las escuelas y entidades locales. Conocer de dónde venimos como sociedad para valorar lo que somos y reforzar a nivel colectivo es clave fundamental para conservar la identidad cultural de una Nación. La identidad es un aspecto básico en la vida de las personas, instituciones y naciones. La identidad familiar bien conocida permite comprender su lugar en el mundo, su rol, misión y propósito; saber quién soy significa saber de dónde vengo (origen) y hacia dónde voy (destino), la Identidad mexicana es de gran riqueza cultural, llena de matices, resultado de complejos procesos de mestizaje y fusión. El valor de la identidad o la Cultura no son las formas externas, son las consecuencias, sino los valores que estas formas representan. A mayor nivel de valores, la materialidad de la Cultura es mayor y el sentido de identidad es más fuerte. Las Competencias de Liderazgo han de considerarse necesariamente si lo que se desea es transformar una organización y mejorar sus resultados. Esto en el sentido estricto de la relación que guarda el Liderazgo con la Cultura, las conductas organizacionales y sus resultados, es decir de Liderazgo es donde se encuentran la identidad y los sistemas de creencias y valores que permean hacia toda la organización, mismos que

⁶⁶ Secretaría de Educación Pública, La Nueva Escuela Mexicana: principios, orientaciones pedagógicas, Subsecretaría de Educación Superior. México, Págs. 4-11

operan como base del conjunto de supuestos aceptados que gobiernan la conducta, las relaciones humanas, la confianza o la falta de ella, los enfoques y prioridades, el trabajo en equipo, los procesos y procedimientos, las formas de evaluar y compensar, lo que se premia y lo que se castiga, el trato y la relación con clientes y proveedores, etc.

Responsabilidad ciudadana. La responsabilidad ciudadana implica la aceptación de derechos y deberes personales y comunes. Bajo esta idea, las y los estudiantes formados en la Nueva Escuela Mexicana respetan los valores cívicos esenciales de nuestro tiempo: honestidad, respeto, justicia, solidaridad, reciprocidad, lealtad, libertad, equidad y gratitud, entre otros.⁶⁷ La honestidad es el comportamiento fundamental para el cumplimiento de la responsabilidad social, que permite que la sociedad se desarrolle con base en la confianza y en el sustento de la verdad de todas las acciones para permitir una sana relación entre los ciudadanos. Fomentar los valores cívicos como honestidad, respeto, justicia, solidaridad, reciprocidad, lealtad, libertad entre otros valores, en nuestros colectivos escolares, pero no solamente a los alumnos, sino todos aquellos que participen en la escuela. La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, en las escuelas no podemos ignorar todo esto y debemos establecer dentro del currículo de forma más o menos explícita, una educación rica en valores que traspase más allá de esos temas transversales, por todos/as conocidos, sino más bien trabajar cotidianamente habilidades sociales, inteligencia emocional, la capacidad de crítica y autocritica, empatía, asertividad y establecer los marcos de una importante educación ética y moral. Los valores fundamentales de los Líderes Transformacionales son buscar un mundo de paz, responsabilidad, armonía, libertad y respeto mutuo, es decir, prestar más atención a un bien colectivo, por ello es una forma efectiva de motivar a los participantes y crear una Cultura Organizacional basada en valores.

Participación en la transformación de la sociedad. En la Nueva Escuela Mexicana, la superación de uno mismo es base de la transformación de la sociedad. El sentido

⁶⁷ <https://www.proeducacion.org.mx/nueva-escuela-mexicana/> (Consultado el 11 de agosto de 2023)

social de la Educación implica una dimensión ética y política de la escuela, en cualquier nivel de formación, lo que representa una apuesta por construir relaciones cercanas, solidarias y fraternas que superen la indiferencia y la apatía para lograr en conjunto la transformación de la sociedad. Esto implica la intervención ciudadana en la gestión de recursos y decisiones de acción que afectan el desarrollo de las comunidades locales; en este sentido, la participación social es vista como un derecho legítimo de los ciudadanos, no como una concesión de las instituciones. La Participación Social en la Educación requiere una cooperación sistemática y organizada entre los actores sociales, los líderes escolares y otros miembros de la sociedad; en este sentido, la intervención de los actores mencionados se centra en las decisiones sobre la organización e implementación de los servicios que brinda la escuela, y que tengan como finalidad mejorar la misma. Esto obviamente implica que los involucrados tengan que planificar, dar seguimiento y evaluación de las actividades propuestas en el Plan de Mejora Continua, con el fin de optimizar los servicios prestados. El Líder Transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos Líderes Transformacionales dentro de la organización por cuanto el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.⁶⁸

Respeto de la dignidad humana. La Nueva Escuela Mexicana contribuye al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades. Promueve el respeto irrestricto a la dignidad y los derechos humanos de las personas, con base en la convicción de la igualdad de todos los individuos en derechos, trato y oportunidades.⁶⁹

El respeto a la dignidad humana debe ser enfatizado como un valor inalienable, es decir, esencial, porque es insustituible, irrevocable e inviolable, y por tanto se justifica su reconocimiento y realización efectiva.

⁶⁸ Byron Fernando Chere-Quiñónez. Liderazgo Transformacional para la transformación social del Ecuador. Bolivia. Ed.FIPCAEC, 2018. Pág. 79

⁶⁹ <https://ner.com.mx/news/que-es-la-dignidad-para-la-nueva-escuela-mexicana/> (Consultado el 11 de agosto de 2023)

Los Derechos Humanos están protegidos por el Estado Mexicano y la justicia social. La dignidad humana es un valor que posee una persona; el valor que le permite usar su voz para expresar sus opiniones, expresar su actitud y conocimiento; además de sus derechos a tomar decisiones y participar en la resolución de conflictos o consulta para solucionar problemas de la comunidad, por otro lado, también se ha manifestado que la dignidad humana constituye un valor; es decir, el valor de la dignidad humana está sustentado por tres principios: el principio de la autonomía de la persona, el principio de beneficencia y el principio de privacidad. El Líder Transformacional no se limita a desafiar el statu quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de todo el colectivo.⁷⁰

Promoción de la interculturalidad. La Nueva Escuela Mexicana fomenta la comprensión y el aprecio por la diversidad cultural y lingüística, así como el diálogo y el intercambio intercultural sobre una base de equidad y respeto mutuo. La Nueva Escuela Mexicana fomenta la comprensión y el aprecio por la diversidad cultural y lingüística, así como el diálogo y el intercambio intercultural sobre una base de equidad y respeto mutuo, la inclusión, que es el primero de ellos, la interculturalidad crítica, la igualdad de género y la apropiación de las culturas.

La diversidad cultural se refiere al hecho de que en un mismo lugar o región suelen convivir grupos o comunidades que presentan contextos, narrativas, tradiciones, religiones, creencias y saberes distintos. El encuentro entre culturas puede dar lugar al conflicto, la exclusión o al colonialismo, pero también a la inclusión, el diálogo y al enriquecimiento. De acuerdo con el Artículo 4.8 de la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, la interculturalidad es “La presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo”⁷¹; por su parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP) define la educación intercultural como

⁷⁰ Ídem. Pág. 80

⁷¹ https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5718130&fecha=27/02/2024#gsc.tab=0 (Consultado el 11 de agosto del 2023)

aquella que “promueve y favorece dinámicas inclusivas en todos los procesos de socialización, aprendizaje y convivencia dentro del entorno educativo”.⁷²

El Liderazgo Transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.⁷³

Promoción de la cultura de la paz. La Nueva Escuela Mexicana forma a los educandos en una cultura de paz que favorece el diálogo constructivo, la solidaridad y la búsqueda de acuerdos que permiten la solución no violenta de conflictos y la convivencia en un marco de respeto a las diferencias. Se debe educar a los estudiantes en una Cultura de Paz que promueve el diálogo constructivo, la solidaridad y la búsqueda de la resolución no violenta de conflictos y el acuerdo de convivencia respetando las diferencias, al desarrollarte en un ambiente de paz, armonía, serenidad y seguridad, te rodeas de emociones positivas y por ende lo externas con las personas que te rodea.

La Paz es un derecho humano, inherente, universal, inalienable, pertenece al ser humano desde que nace y pertenece a toda la humanidad, no es hereditario ni tampoco compartido, es también un valor que se comprende mejor si aplicas tus capacidades para construir relaciones democráticas de convivencia y evitar la resolución de conflictos que pueden llegar a dañar, perjudicar o vulnerar todos los ámbitos de la humanidad.

Dentro del contexto escolar donde se desarrolla la investigación, se visualiza constantemente la vulneración de este valor, ya que al no existir un liderazgo que coadyuve a la resolución de conflictos de manera asertiva, constantemente se presentan problemáticas de distintas índoles, tanto entre la plantilla escolar como entre el alumnado; por ello se busca que a través del Liderazgo Transformacional el cual

⁷² <https://www.gob.mx> (Consultado el 11 de agosto del 2023)

⁷³ Ídem. Pág. 81

también una de sus características que debe tener el Directivo, es crear una Cultura de Paz, no solamente a través de implementación de estrategias meramente de Organización Escolar, sino del desarrollo de competencias y habilidades enfocadas en la mejora de la Convivencia Escolar.

Respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente. La Nueva Escuela Mexicana promueve una sólida conciencia ambiental que favorece la protección y conservación del entorno, la prevención del cambio climático y el desarrollo sostenible. Promover una sólida conciencia ambiental que favorece la protección y conservación del entorno, la prevención del cambio climático y el desarrollo sostenible; es necesario considerar que las acciones de los individuos, bajo un contexto de motivación positiva inducida, a través del liderazgo se orientarán a una mayor intensidad y sincronía de los esfuerzos en función a los intereses y percepciones del Líder respecto a las responsabilidades particulares y colectivas de sus seguidores en el contexto organizacional; razón que conduce a que el liderazgo, como ejercicio de autoridad en la organización, debe estar direccionado a la búsqueda de las condiciones óptimas de desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen. En este sentido, es necesario para poder consolidar las bases para el tipo de ciudadano que se visualiza es necesario que, desde los Centros Escolares, se gesten otros tipos de liderazgo que coadyuven a lograr los propósitos del Sistema Educativo Nacional. Corresponde pues al Sistema Educativo adecuarse a estas cada vez más exigentes condiciones; de manera particular al Líder de las instituciones educativas, pues es él quien debe asumir el papel conductor efectivo de las acciones de los colaboradores, de forma tal que se alcance de manera integral un proceso de formación que transforme a los estudiantes en individuos capacitados para interactuar en las condiciones que exige el mundo contemporáneo. En este sentido, la condición de liderazgo ejercida por el gerente educativo debe ser ajustada a características muy particulares que permita a sus seguidores asumir los retos y adaptarse a la dinámica existencial contemporánea. Ser un Líder no debe representar autoritarismo, sino de una figura escolar que pueda influir en los demás de manera asertiva, que la comunidad a través de su liderazgo pueda movilizarse a través de acciones que se

propongan en conjunto, pero no a través de la imposición, sino de la voluntad y el trabajo colaborativo⁷⁴.

4.6. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL SIGLO XXI

Las escuelas del Siglo XXI se enfrentan a una sociedad cambiante la cual es una prioridad constante, influenciada por la tecnología, los procesos de globalización, actualización de programas y cursos y más. En este sentido, la Gestión y la Educación busca unir a la comunidad escolar en un proyecto de mejora común en el que todos los actores se identifican con base en los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y están en una. En general, por este motivo, es necesario gestionar la integración de los recursos de aprendizaje, recursos materiales, económicos y humanos para la consecución de objetivos comunes.

La importancia y necesidad latente de un Liderazgo Transformacional es básicamente que existe una necesidad social de reformar el ambiente escolar, y estas reformas o la transformación debe ser impulsada desde dentro de cada institución educativa, en este caso, se necesita un liderazgo fuerte, cuyo mandato incluya capacidades para realizar todas las funciones basadas en la visión de un Líder Escolar eficaz, así es como es que urge un Líder Escolar actúe como motor de cambio en todos los ámbitos educativos inherentes a la comunidad y compartir una visión para un proyecto común, por lo tanto el Líder Transformacional tiene como misión promover y gestionar el cambio de la organización, el liderazgo como un proceso de influencia (individual o grupal) para poder lograr objetivos comunes, se debe considerar dentro de una organización la función del Líder sea creativa, con previsión de futuro, participación y convincente. Si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de muchos factores, como la gestión de recursos, el liderazgo juega un papel vital al influir en el desempeño, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados. Por lo tanto, es muy importante comenzar con el desarrollo de habilidades

⁷⁴ <https://www.inee.edu.mx/lideres-escolares-pilares-del-sistema-educativo-mexicano/> (Consultado el 13 de agosto del 2023)

de liderazgo que ayuden a mejorar el desempeño de nuestros líderes. Una de las habilidades más valiosas a nivel laboral es el liderazgo, ya que un buen Líder puede guiar a una empresa hacia el éxito al considerar estrategias y diversas acciones para lograr sus objetivos.

Las organizaciones del Siglo XXI buscan cada vez más, líderes que sepan gestionar personas y, a su vez, que logren sus objetivos. Es aquí, precisamente, en donde el Liderazgo Transformacional toma relevancia, ya que es clave para la gestión de cambio, pues es una forma de influir que motiva a los equipos a superar las expectativas en cuanto a resultados. Este tipo de liderazgo transforma a las personas, pero también a las organizaciones, teniendo incidencia en los valores, la ética, el manejo de emociones y en los objetivos a largo plazo. Los líderes son empáticos y apoyan a su gente a desarrollar su potencial, inspiran a generar cambios positivos y se preocupan por su bienestar. De esta forma, se ganan la confianza y el respeto de los demás.

El Liderazgo Transformacional cambia el estado de las cosas, desarrolla a otros líderes, transforman a quienes lo rodean y genera valor para las personas, puede lograr relaciones más sólidas con sus equipos de trabajo consolidando un alto nivel de compromiso, pueden empoderar a sus colaboradores y motivarlos para que alcancen un desempeño sobresaliente, también logran ejercer una influencia positiva e incentiva a la innovación y mejora continua en los procesos que manejan en su día a día, trabajar en un ambiente de trabajo colaborativo será indispensable para lograr lo que se propone. Este tipo de pautas son esenciales para cualquier Directivo y, por lo tanto, que se puedan promover para tomar buenas decisiones.

La Teoría de Mando Transformacional instiga los valores morales de seguidores imponiendo su fuerza sobre procesos mentales al inculcar y movilizar la energía y recursos para transformar organizaciones. Las investigaciones sobre el mando transformacional, se enfocan más en objetivos de tarea pragmáticos que la elevación moral de los seguidores.

Las aplicaciones del Liderazgo Transformacional, son auto inspiradoras, tiene potencial y permite combinar fuerzas opuestas, tomar buenas decisiones y reducir las

decisiones egoístas. Además, incluye el comportamiento y la admiración es causada por atribuciones como el respeto y el aprecio por el seguidor.

Ante los cambios vertiginosos de nuestra sociedad, hoy más que nunca se requiere en los colectivos escolares una transformación desde un liderazgo que motive a los Docentes y actores educativos para lograr en conjunto los objetivos y metas que se vayan proponiendo, pero además trabajar con la misma visión y misión. El término de Liderazgo Transformacional⁷⁵ comenzó a ser utilizado en el ámbito educativo a finales de la década de los años ochenta, cuando se promovieron cambios estructurales en los sistemas educativos, principalmente relacionados con la reestructuración de las escuelas, y procesos de descentralización. En la literatura se pueden encontrar diferentes perspectivas relacionadas con el Liderazgo Transformacional en el ámbito educativo. Las primeras en ser desarrolladas estuvieron vinculadas con iniciativas que buscaban cambios radicales o completos en las escuelas, aunque esta postura ha ido cambiando a través del tiempo. Uno de los factores comunes a las diferentes perspectivas sobre liderazgo transformacional es que enfatizan emociones y valores, y comparten un propósito común en relación a fortalecer el desarrollo de capacidades y niveles compromiso con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes.

En el Centro Educativo existe una creciente conciencia de la importancia de una buena Cultura Organizacional, la existencia de sanas relaciones interpersonales, aunado a una adecuada conducción del proceso educativo bajo la dirección del decano, con el fin de asegurar el éxito, el desarrollo institucional y la calidad educativa; por el contrario en las escuelas que existe un marcado deterioro en las relaciones entre Docentes y Directivos, escasa comunicación y liderazgo, y gran dificultad para adquirir y desarrollar habilidades social e intelectual, emociona, que afecta negativamente el desarrollo de la Institución y limita la calidad de la Educación de la Institución, es necesario reorientar la participación de cada uno de los actores educativos y sus diversos roles.

⁷⁵ Otilia Bracho Parra, et.al, Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Venezuela, Revista de estudios interdisciplinarios. 2014, Págs. 166-169

Por lo anterior, es vital reconocer que el liderazgo del Director favorece a toda la comunidad escolar: para trabajar en equipo en forma más productiva; para desarrollar las relaciones interpersonales, a través de un buen manejo de la inteligencia emocional entre Docentes, estudiantes, administrativos y Directivos; para determinar el rumbo que debe seguir la institución y todos los agentes educativos. Los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes. Tres tipos de prácticas se asocian de manera general con estos logros: fortalecer la cultura escolar, modificar estructuras organizacionales y construir procesos colaborativos.

El Liderazgo Transformacional efectivo inspira los comportamientos y actitudes de los individuos entre los trabajadores para mejorar los resultados organizacionales y aumentar el nivel de satisfacción laboral.

4.7. LOS RETOS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

La Educación del Siglo XXI se encuentra en una encrucijada; por un lado, se busca ganar egresados para incorporarse en forma efectiva al mundo del trabajo, y, por el otro, formar ciudadanos disciplinados para responder a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global.

Nuestro Sistema Educativo Mexicano es uno de los cinco más grandes del mundo, por lo tanto no es fácil garantizar que millones de personas aprendan en el aula y que los profesionales de la educación mejoren sus habilidades; y por lo tanto coadyuvar desde los centros escolares un liderazgo exitoso para ir paulatinamente transformando los que el Sistema Educativo Mexicano en sus diversos ámbitos, los buenos líderes deben guiar, dirigir y utilizar los recursos disponibles para lograr los mejores resultados ; cuando la mayoría de las personas piensan en líderes educativos, no piensan en el Director de una institución o en el empleado detrás de un escritorio, sino que tienden a pensar en maestros, Directores que se ocupan del complejo y diverso mundo de los estudiantes y sus vidas con diferentes orígenes y situaciones socioeconómicas. Si bien

la imagen de un Líder tradicionalmente ha sido vista como un dictador que solo manda, esta percepción ha cambiado a través del tiempo y por supuesto en el Sistema Educativo no es la excepción ya que las necesidades de cualquier comunidad escolar así lo exigen.

Quienes trabajan en el aula dicen que un Líder es alguien que comparte y promueve la mejora dentro de la comunidad escolar y más allá; aquél que, por ejemplo, debe animar a sus compañeros, subordinados, padres y alumnos a ser mejores personas. Ser Líder no significa ser una figura de autoridad. Es una persona que influye en los demás, por lo tanto, no cabe duda de que, en las comunidades escolares, éstos impulsan sus acciones, su desarrollo y mejoramiento, así como cuentan con la voluntad y participación de la mayoría de los involucrados en el proceso educativo.

En las condiciones actuales, la gestión burocrática solo en las escuelas es cada vez menos adecuada. Si la responsabilidad primordial de una institución educativa es garantizar el éxito educativo de todos sus alumnos, entonces éste no puede estar determinado únicamente por el mayor o menor éxito de cada docente en su aula. Por tanto, es inevitable que la dirección escolar se involucre en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas, este punto es sin duda controvertido, pero la experiencia y literatura internacional son cada vez más claras, si los Docentes son la clave para la mejora, los Directores deben crear un clima para los Docentes, monitorear los promover el progreso, frente a la gestión puramente burocrática que se da en otras organizaciones no educativas, se necesitan organizaciones escolares más flexibles y capaces de adaptarse a contextos sociales complejos, para lograrlo necesitan, entre otras cosas, la autonomía que les permita iniciar sus propios proyectos y aprender de la experiencia. Al mismo tiempo, fortalecer las capacidades de mejora local de cada organismo, dotar de los recursos necesarios y fomentar el compromiso de mejora. Nada de estos será posible sin transformas o reestructurar las escuelas para que se conviertan en verdaderas organizaciones de aprendizaje no solo para los estudiantes, sino también para los propios Docentes.

El Modelo⁷⁶ más completo del Liderazgo Transformacional comprende los siguientes grupos de prácticas:

Construcción de visión y ajuste de direcciones. Tiene que ver con el desarrollo de posturas y comprensiones comunes acerca de la escuela, sus actividades y metas, de tal manera que contribuyan a la conformación de una visión colectiva. Se parte de la premisa que la construcción de esta visión es motivante para el Colectivo Escolar, pues les permite que encuentren sentido a su trabajo y tener una identidad compartida. Algunas prácticas específicas de este grupo son:

Identificar y articular una visión El desarrollo de las personas como componentes de la mejora de una Cultura Organizacional puede entenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los Docentes a realizar de mejor manera su labor. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo, esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos; el rol del liderazgo Directivo en cuanto al desarrollo de las personas consiste más en prácticas que facilitan la formación continua.

Fomentar la aceptación de las metas del grupo

Una persona competente para trabajar en equipos es aquella que no sólo tolera las diferencias, sino que considera a éstas como la mayor fortaleza de la productividad colectiva. La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo decide aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él. A través del Líder gira el equipo de trabajo, este es quien se asegura de que el equipo cuente con los recursos que necesita un proyecto para sacarlo adelante. Los líderes de equipo pueden contar con los miembros del equipo para proponer soluciones, al mismo tiempo los miembros pueden pedir apoyo en problemas, así como sugerencias. Los líderes de los equipos deben ser

⁷⁶ https://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/dle/anexos/m2/liderazgo_transformacional (Consultado el 3 de agosto del 2023)

flexibles y estar atentos ante cualquier cambio, brindando respuestas de acuerdo con los sucesos.

Mantener expectativas de alto rendimiento

Los miembros de un equipo de alto rendimiento, están formados por empleados con excelentes habilidades de trabajo en equipo mientras asumen responsabilidades específicas sin una supervisión estricta. Sus líderes suelen tener una visión clara de los objetivos deseados y pueden motivar a los empleados. Los miembros de un equipo de alto rendimiento comparten objetivos comunes, tienen roles claros, trabajan arduamente para superar obstáculos, experimentan y aprenden juntos, resuelven problemas muy complejos en un corto periodo de tiempo, están motivados y tienen buenas relaciones. Son auto organizados y autónomos y no temen cometer errores. Poseen no solo un excelente conocimiento en su campo de negocios, sino también valores que son capaces de resolver conflictos internos y respetar la opinión de los demás, tienen la capacidad de tomar decisiones sin la guía de un jefe, concentrarse en la acción y asumir riesgos para lograr sus objetivos, no buscan sobresalir individualmente, se centran en el objetivo común y aceptan la responsabilidad en conjunto, tienen buena interacción, no pierden tiempo en conflictos, por el contrario, los evitan porque tienen capacidad de escucha.

Monitorear el desempeño organizacional

La evaluación del desempeño del personal consiste en una medición del desempeño logrado en un período de tiempo determinado, el desempeño es el resultado final de la actividad. Los líderes escolares (Directivos), se deben preocupar por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización; las evaluaciones de desempeño de una organización son especialmente útiles para revisar que tanto se ha avanzado en las metas u objetivos planteados por el colectivo escolar, es necesario realizar un seguimiento, pero además automatizar este proceso, con herramientas que permitan visualizar y comparar resultados.

Promover una comunicación efectiva

Debemos considerar que la actitud juega un papel muy importante en lo que queremos comunicar, y buenas actitudes como la naturalidad, la honestidad, la seguridad, el cariño, el interés, etc. forman parte de la actitud que beneficia nuestra comunicación. El Líder debe ser consciente de que está en su mano el de crear un clima que favorezca la comunicación, por lo que debe cuidar tanto la comunicación verbal como la no verbal, ya que no solamente nos estaremos dirigiendo a nuestro alumnado por medio del vocabulario y de las frases que se construyen, sino que también que se gesticulan con las manos, moviéndose por el espacio disponible, etcétera.

Desarrollo de las personas.

Este grupo de prácticas tienen como objetivo principal fortalecer los conocimientos y habilidades del personal de las escuelas para el cumplimiento de los objetivos comunes, además de sus disposiciones para aplicar de manera constante y con persistencia dichos conocimientos. Algunas prácticas que se incluyen en esta categoría son:

- Proporcionar apoyo individualizado al personal de la escuela.
- Estimular intelectualmente al personal
- Promover la colegialidad
- Escuchar e incorporar las ideas de los Docentes
- Reconocer y recompensar el trabajo de los Docentes
- Proveer retroalimentación formativa
- Busca del bienestar personal y profesional de los Docentes.

Rediseño de la organización. Estas prácticas se enfocan la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje, reconociendo que éstas son fundamentales para fortalecer el trabajo docente y el aprendizaje de los alumnos. Pretenden crear condiciones de trabajo que permitan a los profesores aprovechar sus capacidades. En este modelo se considera que la cultura de una organización debe facilitar el trabajo de sus integrantes y su estructura debe adecuarse de acuerdo a la manera en que se organicen sus objetivos y proyectos en pos de la mejora de los aprendizajes de los alumnos y los procesos de la escuela.

Algunas prácticas que se incluyen en este grupo son:

- Fortalecer las culturas de los distritos o regiones escolares y de las escuelas
- Modificar estructuras para crear procesos colaborativos y promover una participación amplia en la toma de decisiones
- Adecuación de procesos administrativos

Esta caracterización implica para el ámbito educativo, que la gestión institucional y liderazgo ha de articular la misión, visión y filosofía institucional, así como los valores que se promulgan en ella, en pro de las necesidades contextuales y actores.

Un Directivo poseedor de las características de un Líder Transformacional, debe de demostrar carisma, ser creativo, mostrar interactividad con los demás, así como un comportamiento ético, manifestando una coherencia entre sus palabras y sus acciones, siendo todo esto muy necesario para la consecución de las metas de la institución educativa.

Aunado a las características anteriores, se encuentran los factores del Liderazgo Transformacional, referidos a aquellos elementos que se necesitan para configurar un mejor desempeño dentro del contexto institucional, tales como la consideración individual, la estimulación individual, la influencia idealizada y la tolerancia psicológica. El Liderazgo Transformacional va de la mano con el paradigma de escuelas eficaces o inteligentes, y en este caso, es la estrategia que permite convertir a los Directivos y su colectivo docente en líderes de la acción educativa a través de la motivación, de la formación permanente, de la subordinación de sus intereses a los de la institución, del trabajo en equipo, la riqueza pedagógica y la didáctica.

El Director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos⁷⁷ sobre sus Docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa. Estos procesos son detallados a continuación: el primero es el afectivo, el cual toma como elemento característico del Líder (Director) su carisma convenciendo al seguidor (docente). Mediante el juicio afectivo los líderes crean y contagian experiencias emocionales. Cierran el esquema de este primer proceso las emociones positivas que el Líder consolida con sus seguidores en miras

⁷⁷<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938> (Consultado el 3 de agosto del 2023)

de afianzar la autoeficacia de cada seguidor, y que sus objetivos sean los mismos del Líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso es el cognitivo, el cual identifica la característica importante del Líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Se consideran dos características: la Visión y Misión porque pertenecen a la cultura organizacional de las instituciones. La Visión se refiere a los procedimientos organizacionales establecidos o reglamentados en el largo plazo a fin de obtener los estándares o requisitos sobre los cuales se generan expectativas de costo beneficio tanto para el cliente interno como cliente externo. La Misión, en cambio, son las tareas o acciones asignadas a corto plazo, las cuales inciden positiva o negativamente en el beneficio de la organización. Luego se fija los objetivos reafirmando la visión y misión de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el docente, quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora.

Ser un Líder no significa precisamente ser una autoridad; se trata de una figura que influye en los demás. La comunidad escolar se mueve, sin duda, a través de las acciones que éstos realizan, y su desarrollo y mejora abarca la voluntad y participación de la mayoría de los involucrados en los procesos educativos.

No es fácil hacer funcionar diariamente un sistema de estas proporciones para lograr que millones de personas aprendan en sus aulas y los profesionales educativos desarrollen sus capacidades; se requiere de grandes líderes que acompañen, guíen y ejecuten con los recursos disponibles para el mejor aprovechamiento escolar.

Al hablar de líderes educativos, la mayoría de las personas no se refieren a titulares de dependencias o servidores públicos detrás de un escritorio, sino que suelen pensar en profesores, Directores y Supervisores, quienes todos los días se enfrentan a las diversidades tan complejas de los alumnos, a sus distintos contextos y situaciones socioeconómicas.

Aunque la figura de un Líder ha sido vista tradicionalmente como una persona autoritaria que sólo ordena y delega, este concepto ha cambiado y la materia educativa no es la excepción, pues las necesidades de cada comunidad escolar así lo exigen.



El Siglo XXI, es una era llena de dinamismo y conflicto, las estructuras económicas, políticas y sociales están en constante cambio, en donde existen entornos solamente basados en intereses en su mayoría meramente particulares, por ello es necesario que en uno de los sectores donde se forman los seres humanos, en donde existe mayor influencia para formar ciudadanos con las características antes mencionadas, se debe definir el rol de cada uno de los actores que participan en la misma, en donde se construya un mundo más justo y equilibrado.

4.8. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA SOCIEDAD SUSTENTABLE

Actualmente existe una tendencia creciente en el abordaje de los estudios gerenciales a nivel administrativo y gerencial porque esta característica del comportamiento organizacional es un factor significativo en cuanto a su efecto sobre la motivación de los asociados y por ende afecta la eficiencia y/o eficacia de sus esfuerzos laborales. Esta realidad no es ajena a las instituciones educativas, donde la implementación del liderazgo es una condición necesaria para la implementación efectiva de los procesos

⁷⁸ <https://magno.edu.mx/acerca-de/liderazgo-transformacional/#&gid=1&pid=1> (Consultado el 3 de agosto del 2023)

tanto en el contexto de la función de la institución educativa como un todo organizado, así como en condiciones coyunturales especiales que tienen lugar en el aula.

Las tendencias actuales en la investigación del Liderazgo Transformacional que conducen a un modelo basado en cómo un Líder debe interactuar con sus seguidores dependiendo de la profundidad de la interacción y los elementos tangibles y/o de acciones de gestión que tengan en cuenta los intereses de la organización.

El Siglo XXI es una era de dinamismo y conflicto, donde el elemento tecnológico y su influencia en las estructuras económicas, políticas y sociales están en constante cambio, un entorno basado en intereses de la industria con antecedentes diversos, en este caso, es necesario definir roles, en el Sistema Educativo debe implementarse de manera que capacite en forma efectiva, así los individuos interactúan en este entorno complejo deben tener un Líder que pueda crear las condiciones ideales que le permitan construir una Cultura Organizacional equilibrada.

De esto se observa que la naturaleza del liderazgo educativo es necesaria, gestiona el desarrollo de procesos que conducen al cumplimiento de los seguidores, esta serie de valores necesarios, los que desarrollan un plan de mantenimiento, interacción social, armoniosa, ir más allá del individualismo, asumir más responsabilidad, solidaridad, aceptación y justicia reconociendo la necesidad de las actividades individuales de producción, consumo y distribución de bienes y servicios cada vez más exigente en el mundo actual.

Desde este punto de vista, la política educativa debe utilizarse para inducir la educación a través de uno de los actores fundamentales dentro de los centros escolares, es decir, el Director, ya que sus instrucciones, en sus circunstancias específicas de la función que tienen, inciden en el éxito o fracaso de la Cultura Organizacional de las instituciones donde se desarrollan, por ello es necesario que a través de su capacitación hacia un Liderazgo Transformacional, induzcan a sus seguidores para que desplieguen un ambiente armónico y equilibrado en un contexto de la responsabilidad social que los permea y que de modo alguno deben tener por objeto la innovación, creatividad y toma de decisiones.

El fundador del Instituto de Observación Mundial, Lester Brown, fue la primera persona en definir el término sostenibilidad como una sociedad sostenible que es capaz de

satisfacer sus necesidades sin tener que disminuir las oportunidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.⁷⁹

Liderazgo Sostenible⁸⁰



En cuanto a lo educativo, se infiere su relación con la transformación y el cambio en el sistema, es decir, cómo el valor educativo se empodera del contexto y sus necesidades, lo que indica que los proyectos deben conllevar a crear y mejorar el sistema educativo frente a los avances de la tecnología, y el desarrollo de la cultura, dando respuesta a lo ambiental y lo económico; lo anterior incide en la imperante necesidad de cerrar la brecha entre la educación y la realidad. En últimas, preservar la cultura de la persona en cuanto a su desarrollo personal y social, hace que esta sea más competitiva y soñadora, lo que indica que desde la perspectiva de la estrategia plantea retos concretos, a través de objetivos y metas claras. El Líder Educativo transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran

⁷⁹ Ibíd. Pág. 116.

⁸⁰ Gloria María Sierra Villamil. Liderazgo Educativo en el Siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Colombia, Ed. EAN. 2016, Pág. 115

los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al desarrollo de productos con visión diferenciadora. Así, se contempla la solución de problemas desde el marco estratégico del pensamiento, lo que genera impacto en los ámbitos sociales, económicos y ambientales.

El Enfoque Sistémico permite identificar los problemas sociales como la corrupción, la violencia, la violencia de género, la injusticia, la falta de oportunidad, entre otros; y la pobreza, que exige un gran cambio social; sin embargo, una institución sostenible dirigida por un Líder Educativo, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debe tener, claridad sobre el sentido ético de la formación. Los principios y valores resultan ser mediadores del proceso educativo a los proyectos en acción. Es de tener presente que hoy día las dificultades por las que atraviesan los diferentes países e individuos, han generado una crisis social, por consiguiente, se viene clamando por el surgimiento de líderes que fomenten espacios de transformación, sin importar en donde se estén desempeñando, y es preciso que, en los espacios educativos, se desarrollen cambios que se reflejen en la sociedad, para que la convivencia sea propicia ante las nuevas exigencias, el liderazgo transformacional juega un papel muy importante en la sociedad, el Líder estimula al progreso de quienes participan para alcanzar objetivos de cambios que conlleven a mejorar la organización en campo ambiental, cultural, social y político. A su vez, es un proceso que permite a los líderes modificar estructuras mentales en sus seguidores, donde se desarrollen la visión y misión consensuada desde los diferentes enfoques, estilos y tipos de liderazgos para transformar la organización con responsabilidad social.

Se necesita comenzar a determinar los niveles de Liderazgo Transformacional y desarrollo sostenible, se debe tener conciencia que la gestión es importante para entender lo que hacemos.

4.8.1. EL PAPEL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La acción del Director inspira a los Docentes de la institución educativa para enfrentar nuevos desafíos, consideran al Director como una persona socialmente expresivo y reflexivo sobre las dificultades a resolver; además, los Directivos se vuelven sensibles cuando se trata de conflictos entre los asociados de la organización. La motivación de los compañeros de trabajo se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo de aprendizaje en relación con su satisfacción laboral.

La motivación del Director mantiene una expectativa constante por parte de los Docentes de dar lo mejor de sí en beneficio de la institución. Los Docentes motivados son creativos, capaces de resolver problemas y asumir riesgos, lo que facilita el trabajo colectivo de las instituciones educativas. Además, el convencimiento ejercido por el Director crea una expectativa laboral en cada docente que favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva.

Además, el convencimiento que ejerce del Director en cada Docente crea expectativas de trabajo que fomentan la responsabilidad individual y colectiva, esto significa que se tomarán las medidas necesarias para llevar a cabo el plan del Director.

El Director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades, es percibido como una persona respetuosa por los Docentes a su cargo, estos aceptan sus decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. Así el Director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente y a su vez el docente facilita la comunicación con el Directivo, lo cual refuerza la tarea asignada, también la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente.

El Director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución. El liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones, las cuales establecen roles definidos en cada trabajador de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo, se debe

revalorar la imagen del Directivo como promotor del liderazgo en la institución educativa.

El Liderazgo Transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización, se inserta en las condiciones representativas de la escuela como son los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. También, el liderazgo transformacional debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades, por tanto, la construcción del liderazgo transformacional por parte del Director se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los Docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, las capacitaciones a sus Docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus Docentes.

La Escuela del Siglo XXI requiere de una dirección colectiva, de un liderazgo cooperativo, que involucre a toda la comunidad educativa, Docentes, trabajadores de la institución y que supere los límites físicos de la institución y se convierta en rectora del trabajo cultural comunitario, para mejorar el estilo de liderazgo tradicional, inefectivo, se tiene que considerar el componente humano en su dimensión interna como persona, es decir, en sus habilidades sociales; por lo tanto el Director requiere desarrollar la habilidad social del liderazgo efectivo. El Líder Transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de Líder enfatiza las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito con el objetivo de atraer a los seguidores hacia las diferentes posibilidades de cambio, el Líder debe desarrollar una visión que considere

las necesidades y valores de los distintos actores.⁸¹ Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido y compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela se dedica tiempo y atención.

4.9 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA

Desde los años noventa, estudiosos del tema han planteado definiciones diversas. Por ejemplo, Sandoval (citado por Navarro) señala que: *“La Gestión Escolar se refiere a una acción colectiva de los distintos actores escolares que participan en la administración local y en la creación de proyectos específicos”*.⁸²

La Gestión Escolar puede tener un impacto favorable en la mejora de la educación si, a través del análisis de aspectos de mejora, logra gestionar un cambio, es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional.

Para que la Gestión Escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (Docentes, Administrativos, Padres de Familia y Alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente lo siguiente:⁸³

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que se está inserta la escuela, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.

⁸¹ Antares Vázquez Alatorre, Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y cambio educativo: una reflexión. México, Ed. REICE, 2013. Págs. 58-60

⁸² <https://www.inee.edu.mx/gestion-escolar-impulsar-mejoras-desde-lo-local/> (Consultado el 8 de agosto de 2023)

⁸³ <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/12/gestion-escolar/> (Consultado el 8 de agosto de 2023)

- Definir el tipo de servicio educativo que ofrece.

Es cierto que el enfoque principal de la Gestión Escolar es lograr resultados relevantes que sean importantes para la comunidad escolar y el entorno comunitario. Pero hay mucho trabajo detrás de este objetivo. Hay una variedad de pilares que sustentan la Gestión Escolar, como la Gestión Pedagógica, que requiere definir los parámetros de enseñanza-aprendizaje adoptados por la escuela. También es importante organizar el espacio y poder hacer que todo funcione correctamente y con una estructura adecuada. Esta gestión más administrativa requiere la supervisión de los procesos y entornos escolares.

Para que los proyectos y las necesidades diarias de la institución sean viables, también es necesaria una gestión financiera que pueda organizar y poner a disposición los recursos y mantener equilibradas las cuentas.

Otro pilar esencial para la Gestión Escolar es el trabajo de recursos humanos entre estudiantes, docentes, coordinadores, personal, familias y la comunidad. En este sentido, el papel de liderazgo debe desarrollarse más para estimular, encontrar un terreno común y fomentar un ambiente de respeto y cooperación.

En este sentido, es importante motivar la formación de los docentes para que puedan mantenerse al día con las habilidades e intereses de acuerdo con los propósitos de la institución.

Hoy en día el Liderazgo Transformacional toca puntos de referencia en la calidad administrativas dentro de las instituciones educativas, promueve, ante todo, las dimensiones en lo que se refiere al aprendizaje organizacional, esto quiere decir que, aunque se tenga una excelente organización si el aprendizaje de los alumnos no es tomado en cuenta, ya que éste es el principal fin de las instituciones educativas.

Cabe señalar que hay falta de administración, todavía no se produce resultados positivos, no se ha generado tampoco en el personal educativo una participación idónea, y se basa en un actuar cotidiano en donde no existen aportes importantes que sean parte de los organismos gubernamentales que se encuentran dentro del contexto educativo y que esto impacte en las instituciones educativas, lo cual evidencia la falta de gestión y liderazgo.

Por lo anterior, esto permite que ante tal situación los Directivos tengan que plantear diversas estrategias en sus centros escolares para que se pueda promover también un verdadero liderazgo; esto conduce a que se pueda actuar con responsabilidad y con un sentido crítico para poder cumplir con lo que se plantea el Sistema Educativo Mexicano.

Desde el Liderazgo Transformacional se propone la estructuración de un nuevo componente que integre el modelo de liderazgo idóneo como principal aporte para la Gestión Escolar.

En esta perspectiva es necesario que la autoridad educativa posea diversas habilidades, entre las que se pueden resaltar: el diálogo asertivo y la empatía necesaria para poder gestar e ir transformando un ambiente o Cultura Organizacional dinámico y participativo para el trabajo colaborativo.

La Gestión Educativa.

Muchos autores han definido a esta como la posibilidad que tienen las instituciones de afrontar situaciones complejas o alcanzar propósitos en cuestión. También hay quienes la ven como los trámites que se realizan en la resolución de proyectos educativos o como el proceso o modo en el que se maneja y se administra una institución administrativa.

La Gestión Educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. La institución es autónoma de definir sus criterios de gestión más adecuados y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad, más las exigencias legales de corte nacional e internacional. Se considera que la Gestión (administración) es un proceso que induce al orden en la institución, por tanto:

La administración facilita la estructura y la coordinación de cualquier actividad, con el propósito de lograr identificación y el cumplimiento de los objetivos institucionales (...) la administración en el campo de la educación es un proceso

concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos.⁸⁴

El propósito de tener una Gestión Educativa eficiente es hacer que, dentro de la institución, siempre se encuentren maneras de reducir el uso de recursos y mejorar la calidad de la experiencia de los estudiantes.

Cuando la institución está bien gestionada, hay espacio para innovaciones y mejoras en el proceso educativo y en las metodologías de enseñanza, lo cual es beneficioso para la sociedad en su conjunto.

Pero la realidad es que la gestión aplicada a la educación es un reto. Aunque esta última tiene una fuerte necesidad de reinventarse y adaptarse a los cambios sociales para llevar una educación de calidad a los estudiantes, también hay barreras burocráticas, gubernamentales e incluso ideológicas que impiden que las instituciones crezcan y cambien.

A estas dificultades externas se suman los procesos internos, generalmente gestionados por el propio profesorado y sin perspectivas de cambio. Por eso es tan importante invertir en la gestión de la educación.

La Gestión Educativa funciona de forma similar a la de una empresa, pero con las particularidades del sector educativo. La organización debe tener sectores estructurados y autónomos, pero que dialoguen entre sí de forma fluida, la parte pedagógica no puede desconectarse de la parte financiera, administrativa, jurídica y demás.

La Gestión Escolar⁸⁵

Gestión Escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de Docentes y Directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela. Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de

⁸⁴ <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/445> (Consultado el 10 de agosto del 2023)

⁸⁵ <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/> (Consultado el 11 de abril del 2023)

estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la Gestión Escolar: Gestión Académica, Gestión Directiva, Gestión Administrativa, y Gestión de la Comunidad.

Para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se plantean las siguientes dimensiones de la Gestión Educativa que se encuentran presentes en los cinco módulos y se articulan a partir del eje conductor Planeación–Evaluación del proyecto educativo. Las dimensiones son:

Pedagógico-Didáctica ⁸⁶Se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.

En la escuela donde se ubica la problemática, solo existe acompañamiento en el Consejo Técnico Escolar por parte del Subdirector Académico en relación a las temáticas que envía la Autoridad Educativa, las actividades son mecanizadas o meramente de lectura y realizar los productos, y por lo general existe poca retroalimentación o participación de los Docentes, se integran pero no se trabaja de manera colaborativa; aunque existe acompañamiento por la Apoyo Técnico Pedagógico (ATP) de la Zona Escolar, en muy pocas ocasiones se visita el aula o se retroalimenta al docente para la mejora de su práctica o incluso llegar a la reflexión, es por ello muy necesario que se ejerza otro tipo de liderazgo, en este caso y según la propuesta en este trabajo es el Liderazgo Transformacional, ya que conforme se ha observado a través del desarrollo del mismo cumple con las características para tratar, este y otras problemáticas en el Centro Educativo.

Comunitaria ⁸⁷Es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Ya en otros apartados se ha mencionado que el tipo de liderazgo que se ejerce en la escuela donde se presenta la problemática, es un tipo de liderazgo más enfocado a lo administrativo, o incluso de manera autoritaria, esto no permite que se hagan

⁸⁶ <https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx> (Consultado el 11 de abril del 2023)

⁸⁷Ídem.

propuestas viables a través del diálogo, la participación de todos los participantes en la escuela.

La misma dinámica en el entorno actual, no permite en general un ambiente donde se promueva el fortalecimiento de los intereses de la propia escuela, permea el individualismo sobre las necesidades de un colectivo. Debe de promoverse una Cultura Organizacional en donde se vean involucrados todos los actores educativos de la escuela.

Administrativa⁸⁸

Analiza las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones, se necesita una Gestión Escolar, tema que será abordado a más detalle en otro apartado de esta investigación. Es necesario que se erradique un liderazgo en la escuela donde se lleva a cabo la investigación, ya que al parecer solo se centran la toma de decisiones y resolución de conflictos centrado en justamente en esta Dimensión, ya que pareciera solo se toman decisiones en torno a ella.

El Liderazgo Transformacional busca anticipar tendencias futuras, inspirar en los Docentes una visión institucional, para que asuman compromisos de cumplimiento. El Director como Líder, es la persona que motiva a sus colegas a realizar más de lo que él mismo espera, para producir cambios en la institución de manera integral, a su vez busca el crecimiento personal para el desarrollo de la autoestima de sus Docentes. Además, se caracteriza por ser innovador en las acciones, incluso la identificación de características conductuales más cercanas al liderazgo transformacional, permite colegir el impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes al promover una eficaz y eficiente gestión de la organización educativa.

Organizacional cooperativa⁸⁹ Los Profesores y Directivos, así como los estudiantes y los Padres de Familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una

⁸⁸ Ídem.

⁸⁹ Ídem.

organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases.

Gestión educativa y gestión escolar.⁹⁰En la escuela donde se presenta la problemática se participa de manera aislada, pareciera que se toman decisiones en conjunto, pero al llegar a acuerdos y metas muy concretas en el Consejo Técnico Escolar, y aunque se le da seguimiento, falta la evaluación, ya que no se llegan a concretar cuando se deben llevar a cabo no solamente a nivel áulico, sino escolar. El concepto de Gestión, tal como se utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La Gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La Gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la Gestión Educativa y la Gestión Escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la Educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de Gestión Educativa como los de Gestión Escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción. La Gestión Educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la Gestión Educativa se articulan

⁹⁰ Ídem.

con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

4.10. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El Liderazgo como proceso representa para las organizaciones del Sector Público un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones del personal hacia el logro de los fines sociales para los cuales fueron creados. En este sentido, contar con una dirección orientada al logro representa una vía para alcanzar los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas.

Esto implica que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de la actuación de sus líderes.

A continuación, se enmarca algunas consideraciones teóricas a contemplar acerca del Liderazgo Transformacional, y aunque existen diversos autores que han realizado investigaciones en relación al tema, solo se considera al principal autor.

Bass (1985-1990) describió el Liderazgo Transformacional como un liderazgo que inspira a las personas a hacer más de que ellos mismos esperan, creando así cambios en grupos, organizaciones y sociedades, que a su vez reflejan cambios en la sociedad. También planteó que el Liderazgo Transaccional consiste en el refuerzo contingente, donde el Líder y los seguidores asumen roles y responsabilidades interrelacionados para lograr ciertas metas y acordar lo que debe hacer el subordinado para recibir recompensas (tangibles o intangibles) o evitar castigos por no cumplir, es un estilo más instrumental, usando premios y castigos para motivar los esfuerzos del subordinado. Los líderes transaccionales toman decisiones basados en las reglas de la cultura organizacional y proporcionan retroinformación a los seguidores para una exitosa representación de un supuesto rol acordado.

Clasificó en tres los tipos de cambios:⁹¹ 1) cambio mínimo o conservador, enfocado al mantenimiento de la organización; 2) cambio moderado o reformador, orientado hacia la elasticidad de la organización, es más de forma que de fondo; y 3) cambio máximo o reformador, el Líder es fundamentalmente transformador, esto es, cambia, modifica, inventa, moderniza la Cultura y la realidad organizacional. Conjuntamente con Avolio, desarrollaron un modelo de liderazgo que denominaron de Rango completo, que contempla tres estilos o rangos de líderes, laissez-faire (no-líderes), transaccionales y transformacionales.

Se considera que el Liderazgo Transformacional⁹² se vincula directamente con el cambio progresivo de los diferentes contextos, en donde, el Líder debe promover objetivos comprometidos con la acción y el desarrollo de su entorno, porque su responsabilidad es tan intensa, porque es quien orienta y guía la estabilidad de un eficiente servicio educativo.

De esta manera, se destaca que el liderazgo debe activar relaciones afectivas entre el Líder y los demás miembros que conforman la institución educativa, que mediante la inspiración del Directivo se puede lograr alcanzar beneficios comunes, gracias a procesos afectivos y de comportamiento impulsivo generados por la simpatía y la acción responsable del Directivo.

La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los Directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas. La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los Directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

Los Líderes Transformacionales obtienen resultados de la siguiente manera; son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos,

⁹¹ José Manuel García López, Estudio diagnóstico para determinar el perfil de Liderazgo del Gerente y de sus colaboradores en la Gerencia Operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química. México, Ed. Eumed, 2013. Pág. 7

⁹² Kerly Gisella Serrano-Elizalde, et.al. El Liderazgo Transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. Ecuador, Digital Publishe, 2022. Pág. 261

pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados, así como estimularlos intelectualmente.

La Empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los Directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar, como Líder Transformacional, la persona que dirige debe actuar un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como Líder Transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación.

En consecuencia, alcanzar este Liderazgo implica un Director con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un Liderazgo Transformacional eficaz del Directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de Líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerencial el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (Alumnos, Docentes, Padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Con el Liderazgo Transformacional se considera cambiar la Gestión y romper con la Gestión Escolar tradicional, en donde cada uno de los actores educativos en los centros escolares participen de manera activa y que en conjunto con el liderazgo del Directivo se pueda dar la transformación de manera asertiva, con ello se puede destacar que el Liderazgo Transformacional se identifica por el carisma, la motivación, la inspiración, la estimulación intelectual y la asertividad comunicativa reflejadas en la empatía que son parte activa de las actitudes de un Líder Transformacional.

Hay que destacar que el Líder ante los contextos educativos promueve un accionar abierto a la divulgación del conocimiento global, porque es importante las iniciativas que se evidencian en el conocimiento administrativo, esto le permite actuar responsivamente ante quienes están impulsando el desarrollo institucional. La intensidad de los problemas educativos presente en cada institución exige que los líderes administrativos tengan iniciativas relevantes en sus acciones, en donde, el liderazgo transformacional viene a ser un elemento que promueve o enfrenta los problemas de una manera dinámica y competitiva, que al actuar eficientemente se presenta los cambios que se constituyen como una nueva era del conocimiento. De esta manera se considera que el liderazgo se constituye en la capacidad de guiar y motivar a los grupos de personas que se encuentran dentro de su accionar; los mismos que son orientados por un Líder que promueve el cambio voluntario motivados por un pensamiento de buscar la mejora para todos. Porque se destaca que el liderazgo transformacional eleva el interés en todos, mediante la autoconciencia y aceptación conjunta de buscar la mejora institucional.

Se destaca también que el Líder Transformacional es quien descubre e identifica las necesidades básicas para el desarrollo, así como también sabe cómo enfrentar esas necesidades para la solución respectiva. Porque el accionar es estratégico y práctico, en donde, no se busca solamente la identificación de los problemas, sino, que se presenta planes para enfrentar y solucionar los diferentes problemas que se puedan presentar en el accionar de la institución educativa.

4.10.1. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL

Bass diseñó en 1985 el método para evaluar o medir el Liderazgo Transformacional. Se mide teniendo en cuenta la influencia del Líder sobre sus seguidores y su capacidad de buscar nuevas soluciones. El Líder Transformacional se enfoca en orientar a los miembros del equipo (subordinados) en dirección al logro de los objetivos de la organización, y, para que el Líder cumpla con el desarrollo de sus actividades de

manera idónea, debe contar con ciertas competencias que sean parte de su perfil profesional, de las cuales se puede mencionar:⁹³

- Carisma⁹⁴

El carisma alude al entusiasmo que practica e inspira el Líder en su ambiente laboral, de qué manera puede incentivar el desarrollo de sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades. También se puede hablar en esta parte sobre la motivación inspiradora que puedan generar los Líderes Transformacionales.⁹⁵

- Creatividad.⁹⁶

El Líder Transformacional tiene que ser práctico e innovador donde pueda resolver los problemas de manera creativa, incentivando la participación del grupo para la resolución de conflictos, alimentando la creatividad de todos los participantes.

- Interactividad.⁹⁷

Una de las principales habilidades ha de ser el cómo interacciona con los miembros de su equipo, para ello debe contar con habilidades sociales que le generen relaciones educacionales y productivas con sus pares y subordinados.

- Visión.⁹⁸

El Líder Transformacional debe tener en claro la visión de la organización y enfocarse en cómo lograr cada uno de sus objetivos, al mostrar esta seguridad ha de poder transmitirla a sus subordinados.⁹⁹

- Ética.¹⁰⁰

El Líder no solo debe ser modelo de trabajador sino también debe de ser una persona íntegra con valores que genere en sus subordinados respeto para que pueda influenciar sobre ellos a través del ejemplo.

⁹³ Kerly Gisella Serrano-Elizalde, et.al. El Liderazgo Transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. Ecuador, Digital Publishe, 2022. Pág. 223

⁹⁴ Ídem. Pág. 224

⁹⁵ Ídem. Pág. 224

⁹⁶ Ídem. Pág. 225

⁹⁸ Ídem. Pág. 224

⁹⁹ Ídem. Pág. 225

¹⁰⁰ Ídem. Pág. 225

- Orientación a las personas.¹⁰¹

Esta competencia es importante ya que de esta manera pueda generar empatía y armonía en el grupo de trabajo, donde se pueda otorgar a las personas la resolución de sus conflictos y el logro de sus objetivos, pero esto en un segundo plano ya que la prioridad es el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Coherencia.¹⁰²

El Líder Transformacional debe de ser constante y poder equilibrar su vida personal con su vida laboral y de esta manera obrar bajo el ejemplo. Otros aspectos que se consideran como parte de un Líder Transformacional y que es fundamental es la comunicación.

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El Director es indudablemente en el ámbito educativo un Líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas. Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger.

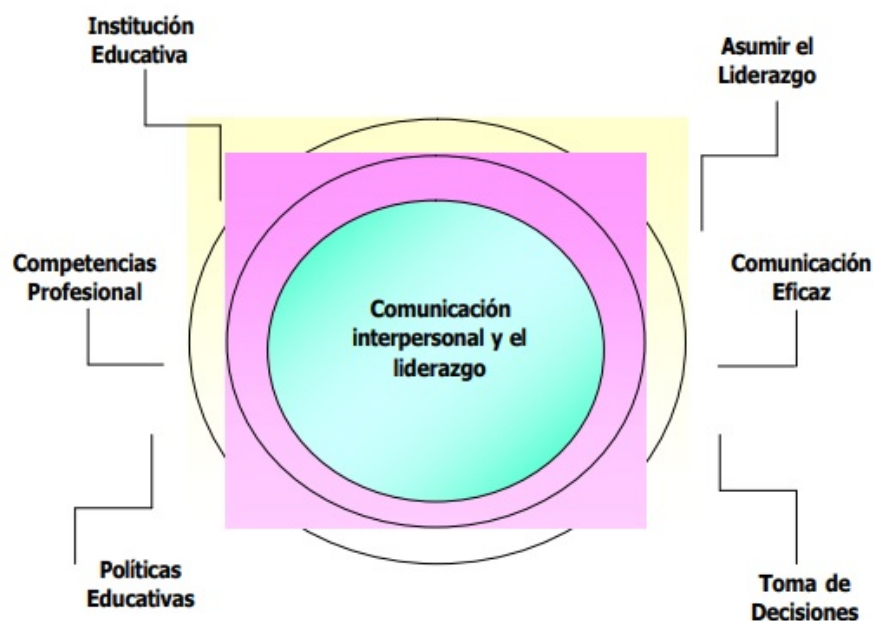
En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos. La comunicación es la base del liderazgo efectivo, destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario, si no saben comunicarse decaen como líderes, desde esta

¹⁰¹ Ídem. Pág. 225

¹⁰² Ídem. Pág. 226

perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo

Comunicación interpersonal y el liderazgo transformacional del Directivo.¹⁰³



Factores de un Liderazgo Transformacional.

a) Consideración individual.

Esta dimensión incluye el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El Líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Esto es, apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las preocupaciones e intereses de todos los integrantes del equipo, comprender las necesidades individuales de cada persona a través de la escucha activa.

b) Estimulación intelectual.

El Líder Transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitándola reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La

¹⁰³<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie> (Consultado el 15 de junio del 2023)

estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

c) Motivación/Inspiración.

Este tipo de Líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este Líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

d) Influencia Idealizada.

Ejerce una influencia idealizada, lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el Líder gana respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

e) Tolerancia Psicológica.

La tolerancia psicológica se refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el Líder Transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar, así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles

Variables de resultado del Liderazgo Transformacional.¹⁰⁴

a) Satisfacción.

Está integrada por las acciones del Líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agrados con las decisiones del Líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.

b) Esfuerzo Extra.

Esto se da a partir de las acciones del Líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación

¹⁰⁴ <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie> (Consultado el 15 de junio del 2023)

laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración.

c) Efectividad.

Se constituye por las acciones del Líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.

CAPÍTULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO.

5.1. TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO SELECCIONADO

Se utilizó un estudio cuantitativo basado en una Escala Likert, con este instrumento se pretende clasificar de acuerdo a preguntas con respuestas, que tiene como finalidad cuantificar los resultados de la problemática.

El cuestionario *“es un formato resuelto por los propios sujetos de la investigación, tiene la ventaja de que se reduce los sesgos ocasionados por la presencia del investigador, es un formato simple que permite el análisis y reduce los costos de aplicación”* ¹⁰⁵.

A través de esta investigación, se buscó acercarse y familiarizarse al fenómeno a investigar y encontrar información acerca del mismo, con el fin de que se obtuvieran los fundamentos necesarios replanteando posteriormente el posibilitar llegar a acciones requeridas.

A partir de ello nos dará certidumbre a través de la aplicación de diversos instrumentos para así validar nuestro supuesto de intervención y posteriormente diseñar, implementar, sistematizar y evaluar las acciones estratégicas que pretendemos implementar en el plan de trabajo a desarrollar. La confiabilidad de los datos se obtiene a partir obtenidos en la medición y aplicación del instrumento a partir de la variable a medir.

5.2. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO

La escala Likert se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o

¹⁰⁵ <https://gauss.inf.um.es/8jornadasR/filestaller/albacete8jr-visualizacion-y-analisis-de-escalas-Likert.pdf>
(Consultado el 15 de junio de 2023)

desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa, cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo, utiliza un formato de respuestas fijos que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

Como todo instrumento de medición, la escala de Likert proporciona una serie de beneficios, aunque también pueden contemplarse ciertas desventajas, sobre todo al evaluar cuáles son las necesidades específicas de la empresa. Si empezamos analizando sus pros vemos que:

- Su aplicación es de bajo coste y no requiere de equipos específicos.
- Por regla general, las preguntas son de fácil respuesta.
- Procesa mejor los porcentajes debido a que evalúa en grados y no en preguntas abiertas.
- El análisis es más sencillo porque la información es compilada de forma cuantitativa.
- Puede responderse de forma anónima.

Su nombre se debe a su creador Rensis Likert ha llegado hasta la actualidad como una de las herramientas más utilizadas tanto en las ciencias sociales como en los procesos de marketing. Su base son preguntas de sencilla respuesta fácilmente medibles.

5.3. UNIVERSO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La escuela cuenta con una plantilla de una Directora, una Subdirectora de Gestión y un Subdirector Pedagógico, treinta y ocho Docentes, un Promotor de TIC'S, una Promotora de Lectura, dos orientadores educativos, una profesora de la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDDEI), una Trabajadora Social, una

Contralora, cinco Secretarios Administrativos y cuatro Asistentes de Servicios en Plantel.

A través de las encuestas aplicadas a los Docentes, permitirá la conformación de un diagnóstico sobre las acciones del liderazgo directivo que impacte en una Cultura Organizacional Escolar de manera exitosa y de excelencia.

5.4. POBLACIÓN ESCOLAR O MAGISTERIAL QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA.

La Directora del plantel escolar, suele ser en ocasiones, autoritaria o impositiva para las decisiones que se toman de manera general, esto ha ocasionado que los Docentes realicen las acciones y acuerdos que se toman en Consejo Técnico Escolar de manera mecanizada, y hasta con cierta apatía, esto mismo impacta en trabajar de manera colaborativa o incluso no se llegan a cumplir los acuerdos establecidos.

5.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.¹⁰⁶ Para la selección de la muestra el interés se debe centrar en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, es decir, que el subconjunto de elementos que se definan como muestreo debe pertenecer al conjunto definido por las características de la población. Se selecciona una muestra, que se pretende sea un subconjunto fiel del conjunto de la población, debido a que pocas veces es posible medir a toda la población de estudio. La muestra es de treinta y ocho Docentes que están distribuidos propiamente en los tres grados escolares en primero, segundo y tercero.

¹⁰⁶ <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html> (Consultado el 10 de junio de 2023)

5.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE DATOS

En los estudios de Investigación Descriptiva tipo Encuesta, el cuestionario y la entrevista son las herramientas apropiadas para la recolección de datos, por lo que se determina la utilización del cuestionario, que permite describir el fenómeno educativo en cuestión y su acercamiento como primer contacto a la realidad.

El Cuestionario es un instrumento de recopilación de información que se compone de un conjunto de preguntas mediante las cuales el sujeto proporciona información sobre sí mismo y sobre su entorno. Para elaborarlo se requiere considerar que las preguntas deben estar dirigidas a conocer aquellos aspectos específicos de las variables que son el objeto de análisis.

En una investigación Descriptiva, un ítem puede ser una pregunta, o bien una frase o proposición que expresa una idea respecto al objeto de investigación. Para analizar la información obtenida por medio del cuestionario, los ítems son valorados con la Escala Likert, desarrollada por el Psicólogo Rensis Likert en 1932.

Esta escala es útil para identificar la actitud del encuestado sobre un estímulo o referente, ya que contiene alternativas de respuesta lo que permite capturar la intensidad de su opinión respecto al objeto de estudio.

5.6.1. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE LOS DATOS

OBJETIVO GENERAL

El presente instrumento de colección de datos Escala Tipo Likert tiene como finalidad recabar información referente al tema:

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO PARA CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA EN LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL No. 53 MANUEL DELFÍN FIGUEROA. El cual es para una Investigación Educativa que tiene como propósito obtener el Grado de Maestro en Educación Básica, cursada en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 099 Ciudad de México, Poniente.

5.6.2. REVISIÓN DEL BORRADOR DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE LOS DATOS

Después de la revisión del instrumento con los diferentes compañeros del Postgrado en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 099 Ciudad de México, Poniente se modificaron algunas preguntas y se determinó que se elaborarían 17 preguntas con sus diferentes ítems de respuesta (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca).

5.6.3. PILOTEO DEL INSTRUMENTO

Al terminar el borrador se le solicitó a la Mtra. Laura Elena Álvarez Amaya, en su revisión se logró afinar el cuestionario para su aplicación definitiva.

5.6.4. ADECUACIÓN DEL INSTRUMENTO CONFORME A LOS RESULTADOS DEL PILOTEO



INSTRUCCIONES: Lea con atención y conteste honestamente a cada una de los siguientes cuestionamientos; señalando con una (X) la respuesta que elija. Cuestionario para Docentes.

INDICADORES	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
1.- Considero que el liderazgo es la base de la mejora continua en la Gestión Escolar.					
2.-Estoy de acuerdo con el estilo de liderazgo que ejerce el Director para la mejora de una cultura organizacional					

3.- El Director escolar es el encargado de la motivación laboral del colectivo docente para el cumplimiento de metas y objetivos					
4.- El Director es el encargado de presentar al colectivo docente diferentes enfoques de las problemáticas para mejorar la resolución de conflictos.					
5.- El Director demuestra empatía en el estado socioemocional que presentan los Docentes del centro escolar.					
6.- El Director permite empoderar a otros para que piensen sobre los problemas y desarrollen habilidades para resolverlo					
7.-Sientes confianza en tu labor docente debido a que te identificas en las prácticas gestivas y académicas del personal Directivo					
8.- Resuelves diversas problemáticas que se presentan en la labor docente gracias al acompañamiento, supervisión y comunicación entre docente y Directivo.					
9.- La comunicación es asertiva entre Directivo y docente, además que ambas partes tengan una escucha activa para el intercambio de ideas.					
10.- La construcción de la visión, misión y valores que persigue la institución son un reflejo del trabajo colaborativo entre Docentes y el Directivo.					
11.-Considero que el Directivo toma decisiones eficientes y eficaces para el logro de las metas establecidas como colectivo escolar.					
12.-El Directivo cuenta con las bases teóricas metodológicas para tener una Gestión de excelencia en constante cambio.					
13.-Considero que el Directivo es empático ante tus problemáticas personales.					
14.- El Directivo evalúa el desempeño de mi labor docente de manera objetiva y retroalimenta mis áreas de oportunidad para mejorar.					
15.-El Directivo establece una Gestión prospectiva con las metas basadas en el contexto real del estudiantes y con visión de futuro.					
16. El Directivo aplica diferentes modelos de Gestión que impactan en la Cultura Organizacional del centro escolar.					
17. El Directivo promueve una cultura de equidad en la escuela tanto en estudiantes como en Docentes.					

5.6.6. APLICACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO



INSTRUCCIONES. Lea con atención y conteste honestamente a cada una de los siguientes cuestionamientos; señalando con una (X) la respuesta que elija. Cuestionario para Docentes.

INDICADORES	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
1.- Considero que el liderazgo es la base de la mejora continua en la Gestión Escolar.					
2.-Estoy de acuerdo con el estilo de liderazgo que ejerce el Director para la mejora de una Cultura Organizacional					
3.- El Director escolar es el encargado de la motivación laboral del colectivo Docente para el cumplimiento de metas y objetivos					
4.- El Director es el encargado de presentar al colectivo Docente diferentes enfoques de las problemáticas para mejorar la resolución de conflictos.					
5.- El Director demuestra empatía en el estado socioemocional que presentan los Docentes del centro escolar.					
6.- El Director permite empoderar a otros para que piensen sobre los problemas y desarrollen habilidades para resolverlo					
7.-Sientes confianza en tu labor docente debido a que					

te identificas en las prácticas gestivas y académicas del personal Directivo					
8.- Resuelves diversas problemáticas que se presentan en la labor docente gracias al acompañamiento, supervisión y comunicación entre Docente y Directivo.					
9.- La comunicación es asertiva entre Directivo y Docente, además que ambas partes tengan una escucha activa para el intercambio de ideas.					
10.- La construcción de la visión, misión y valores que persigue la institución son un reflejo del trabajo colaborativo entre Docentes y el Directivo.					
11.-Considero que el Directivo toma decisiones eficientes y eficaces para el logro de las metas establecidas como colectivo escolar.					
12.-El Directivo cuenta con las bases teóricas metodológicas para tener una Gestión de excelencia en constante cambio.					
13.-Considero que el Directivo es empático ante tus problemáticas personales.					
14.- El Directivo evalúa el desempeño de mi labor docente de manera objetiva y retroalimenta mis áreas de oportunidad para mejorar.					
15.-El Directivo establece una gestión prospectiva con las metas basadas en el contexto real del estudiante y con visión de futuro.					
16. El Directivo aplica diferentes modelos de gestión					

que impactan en la Cultura Organizacional del centro escolar.					
17. El Directivo promueve una cultura de equidad en la escuela tanto en estudiantes como en Docentes.					

5.7. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS CON BASE EN EL PROGRAMA ESTADÍSTICO SPSS

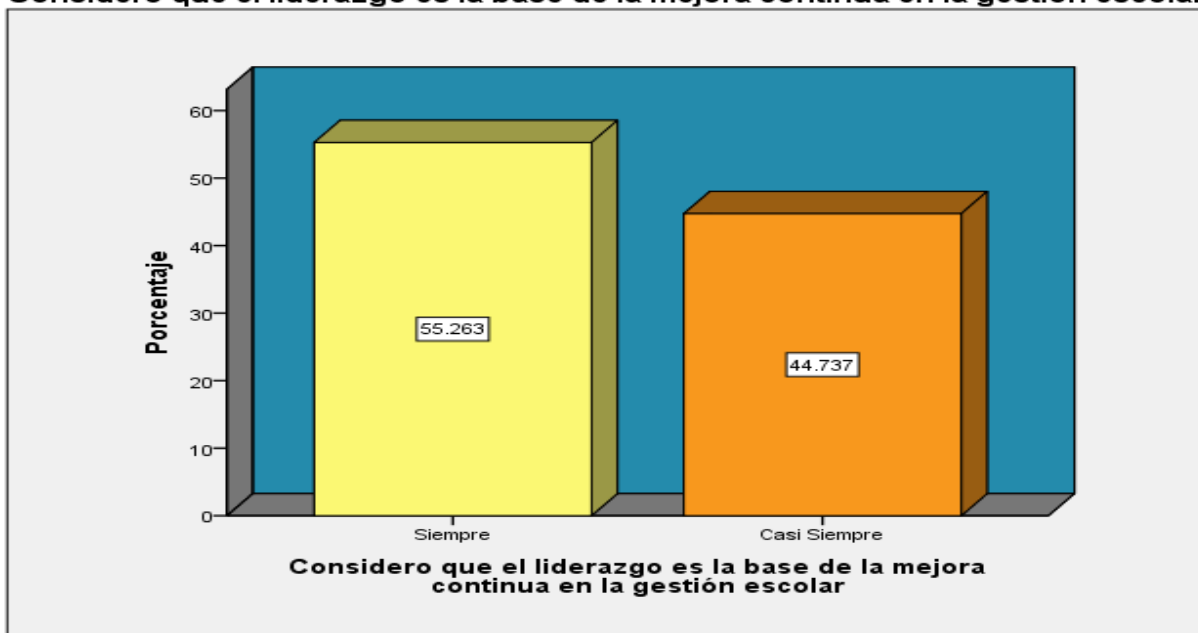
El Programa SPSS es un conjunto de herramientas de tratamiento de datos para el análisis estadístico.¹⁰⁷ Al igual que el resto de las aplicaciones que utilizan como soporte el sistema operativo Windows el SPSS funciona mediante menús desplegables, con cuadros de diálogo que permiten hacer la mayor parte del trabajo simplemente utilizando el puntero del ratón. La aplicación del instrumento se realizó durante el receso escolar en el mes de mayo, a cada uno de los encuestados se les explicó el objetivo, así como se les hizo la recomendación de contestarla lo más objetivo posible. Para ello fue necesario acompañarlos durante la aplicación en caso de que surgiera alguna duda, también se le comentó al Directivo del plante y obtener su autorización para que se pudiera aplicar y se estableció el compromiso de compartirle los resultados que se obtuvieran, esto con la finalidad de que reflexionara sobre su actuar como Líder en la escuela; para la aplicación se necesitaron los 20 minutos del receso escolar y se recogieron al finalizar el mismo. A continuación, se presentan las tablas y gráficos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Docentes de la Escuela Secundaria Diurna Manuel Delfín Figueroa No. 53, Turno Matutino, en la Alcaldía de Coyoacán.

¹⁰⁷ https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1 (Consultado el 17 de junio del 2023)

1. Considero que el liderazgo es la base de la mejora continua en la Gestión Escolar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	21	52.5	55.3	55.3
	Casi Siempre	17	42.5	44.7	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

Considero que el liderazgo es la base de la mejora continua en la gestión escolar

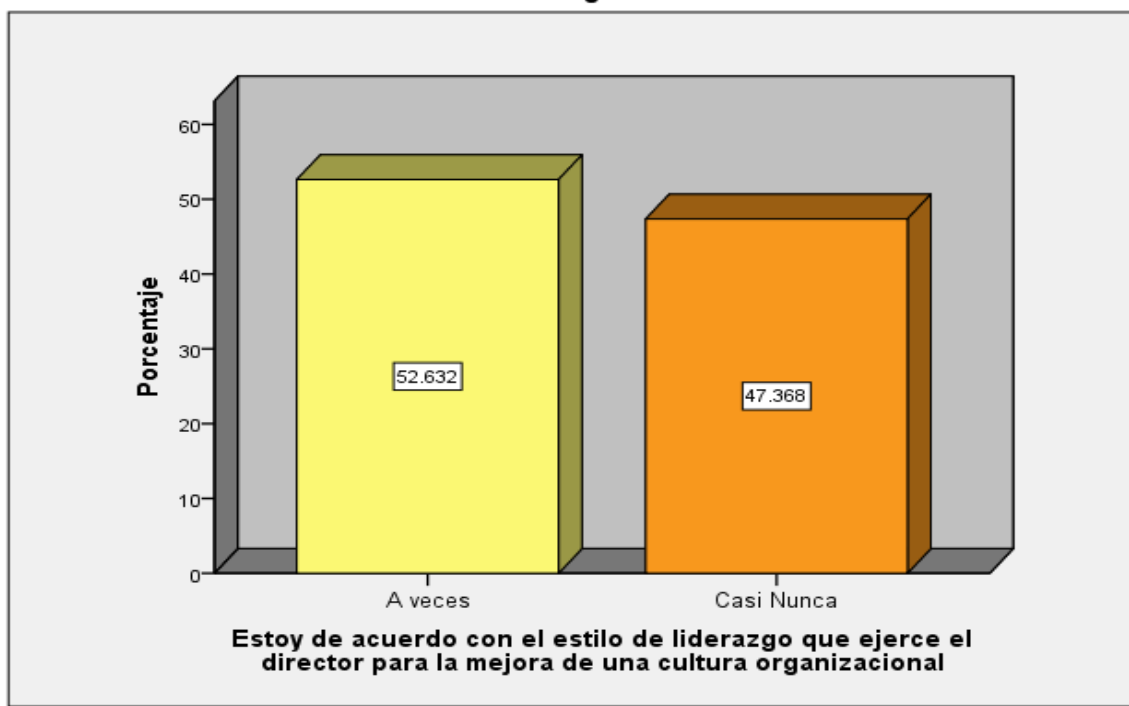


En este ítem se considera positivo, ya que el 55 % considera que el Liderazgo es una parte importante para que se mejore continuamente la Gestión Escolar. El Liderazgo Escolar significa liderar y organizar grupos de profesores y recursos disponibles para afrontar los problemas del día a día de la Escuela.

2. Estoy de acuerdo con el estilo de liderazgo que ejerce el Director para la mejora de una Cultura Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	20	50.0	52.6	52.6
	Casi Nunca	18	45.0	47.4	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

Estoy de acuerdo con el estilo de liderazgo que ejerce el director para la mejora de una cultura organizacional

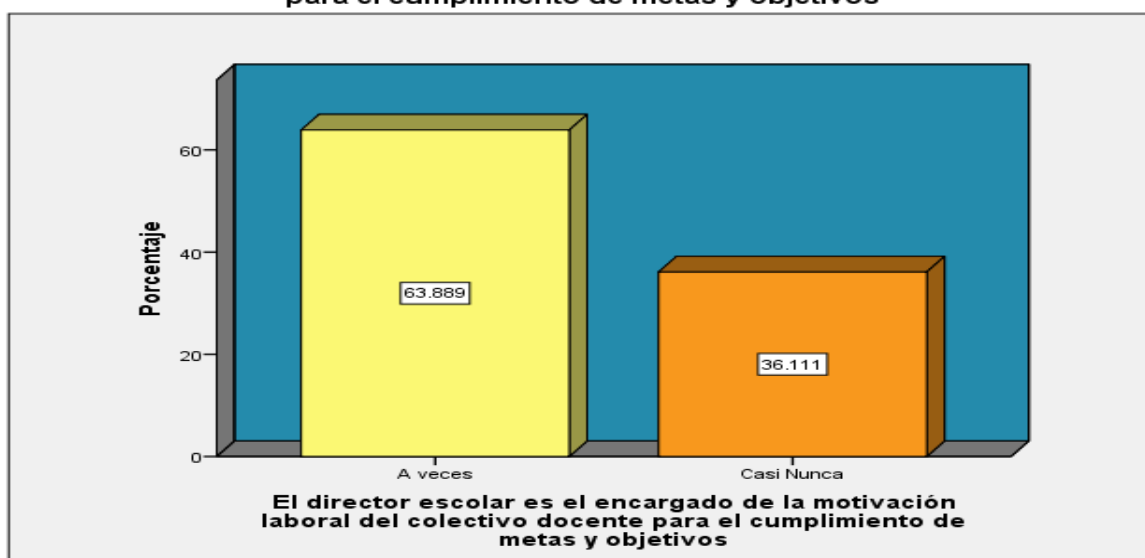


El ítem se considera positivo ya que 100% de los Docentes consideran que solo en ocasiones están de acuerdo con el liderazgo del Director para que mejore la Cultura Organizacional de la escuela. La Cultura Organizacional y su importancia en las instituciones educativas son fundamentales para la realización de la calidad de la educación y su mejoramiento.

3. El Director escolar es el encargado de la motivación laboral del colectivo docente para el cumplimiento de metas y objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	23	57.5	63.9	63.9
	Casi Nunca	13	32.5	36.1	100.0
	Total	36	90.0	100.0	
Perdidos	Sistema	4	10.0		
Total		40	100.0		

El director escolar es el encargado de la motivación laboral del colectivo docente para el cumplimiento de metas y objetivos

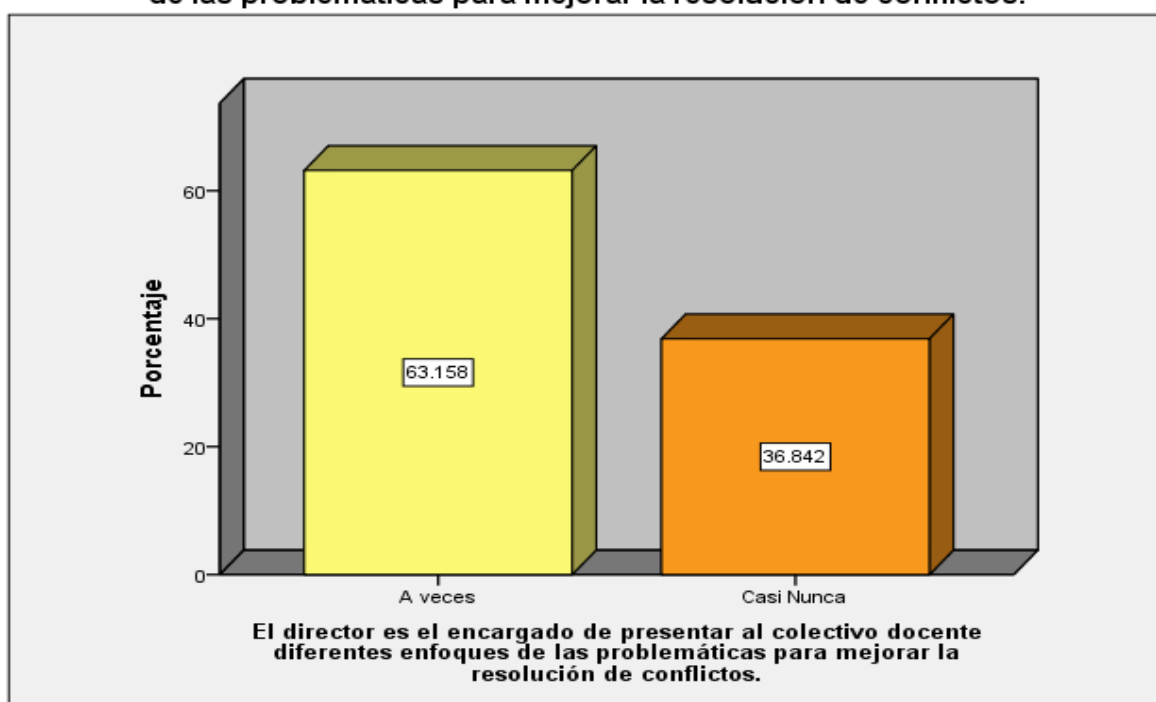


El ítem es considerado positivo, ya que el 100% considera que el Directivo es uno de los actores educativos que puede promover la motivación e incentivar en el ámbito laboral para mejorar el cumplimiento de las metas u objetivos que se establecen en el Consejo Técnico Escolar.

4. El Director es el encargado de presentar al colectivo docente diferentes enfoques de las problemáticas para mejorar la resolución de conflictos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	24	60.0	63.2	63.2
	Casi Nunca	14	35.0	36.8	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El director es el encargado de presentar al colectivo docente diferentes enfoques de las problemáticas para mejorar la resolución de conflictos.

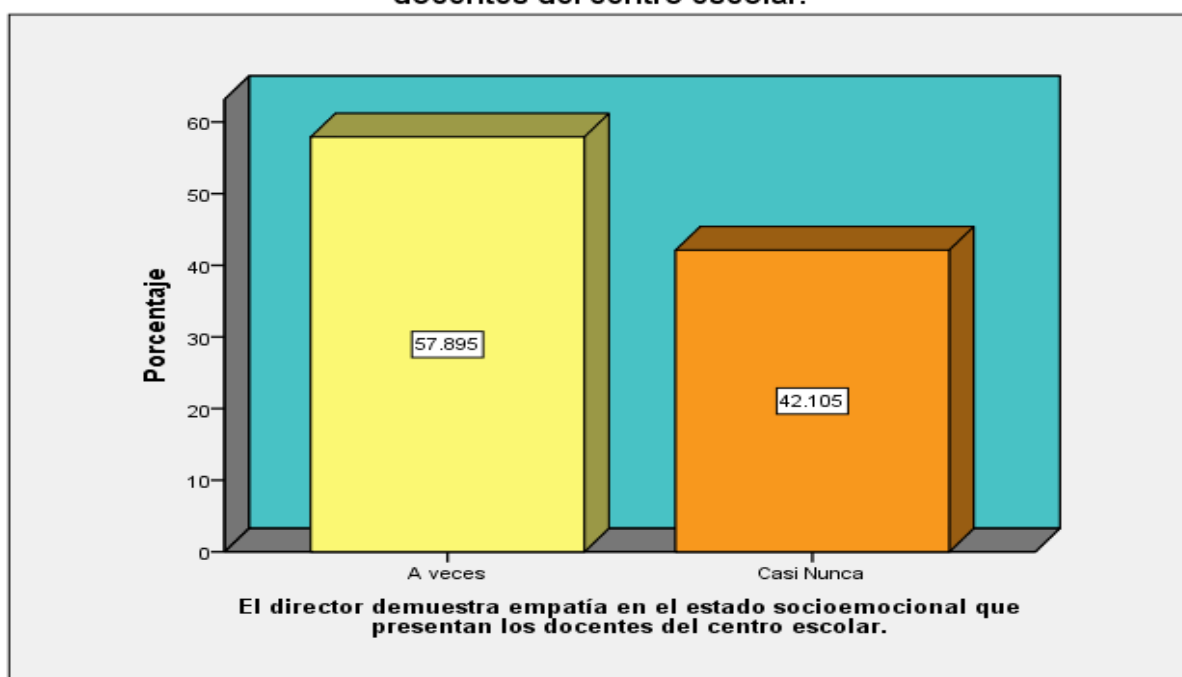


En este ítem los encuestados del 60% considera que no siempre el Directivo del centro escolar presenta a diferentes enfoques y brinda herramientas para la resolución de conflictos que se van presentando de manera cotidiana.

5. El Director demuestra empatía en el estado socioemocional que presentan los Docentes del centro escolar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	22	55.0	57.9	57.9
	Casi Nunca	16	40.0	42.1	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El director demuestra empatía en el estado socioemocional que presentan los docentes del centro escolar.

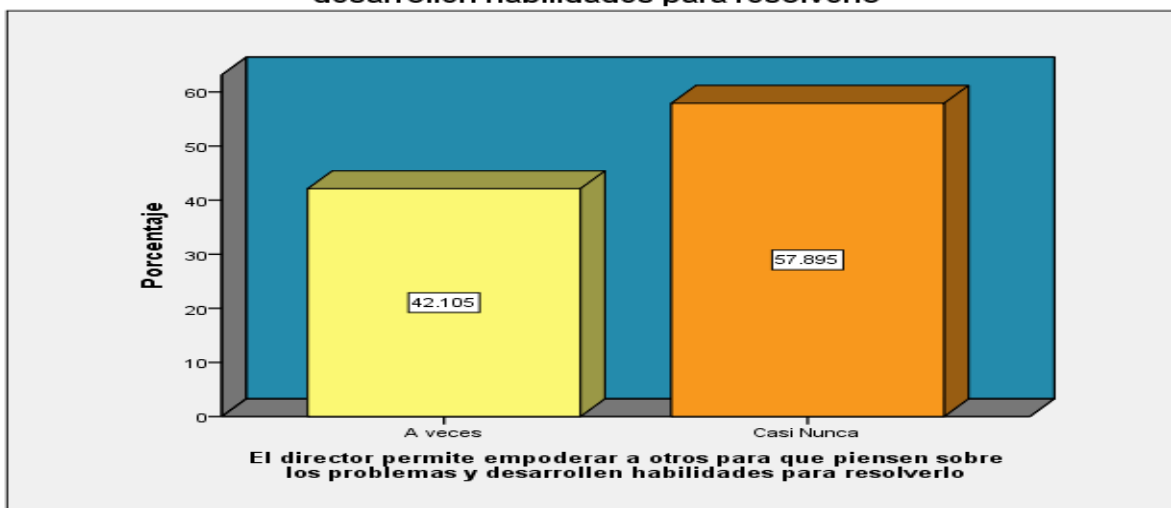


Del 100% de los encuestados el 57% considera que el Directivo no es empático ante las situaciones personales. La empatía es el reconocimiento cognitivo y emocional que hace una persona del estado mental de otra, requiere una comprensión profunda, tanto intelectual como emocional de la situación de la otra persona.

6. El Director permite empoderar a otros para que piensen sobre los problemas y desarrollen habilidades para resolverlo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	40.0	42.1	42.1
	Casi Nunca	22	55.0	57.9	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El director permite empoderar a otros para que piensen sobre los problemas y desarrollen habilidades para resolverlo



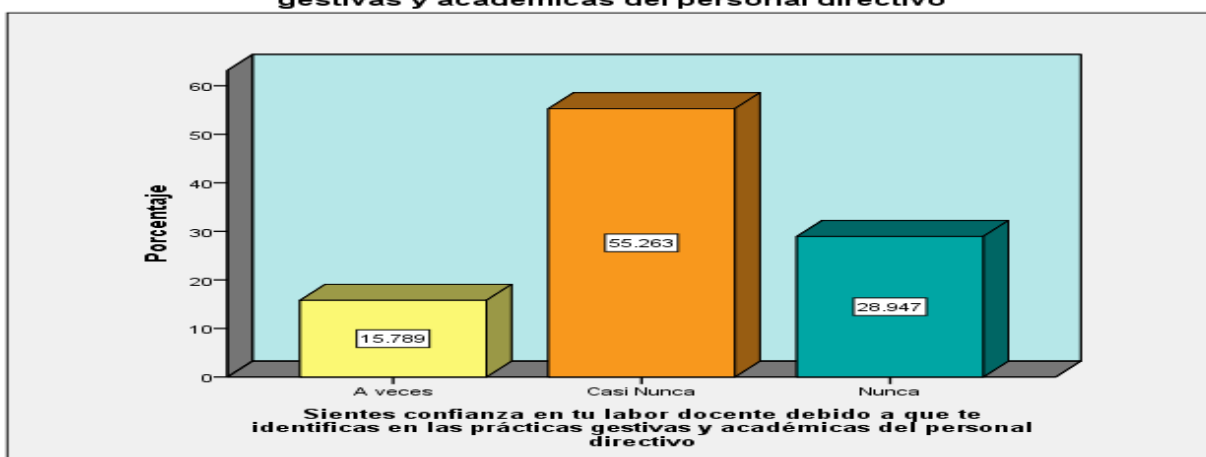
Del 100% de los encuestados el 57% piensa que el Directivo no permite que otros Docentes se empoderen para poder desarrollar habilidades para resolver conflictos. El empoderamiento de los Docentes permite construir la independencia de los Docentes, la cual se puede apreciar en su iniciativa y capacidad de respuesta en la solución de problemas relacionados con el proceso de aprendizaje y la enseñanza.

7. Sientes confianza en tu labor docente debido a que te identificas en las prácticas gestivas y académicas del personal Directivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	15.0	15.8	15.8
	Casi Nunca	21	52.5	55.3	71.1
	Nunca	11	27.5	28.9	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

au

Sientes confianza en tu labor docente debido a que te identificas en las prácticas gestivas y académicas del personal directivo

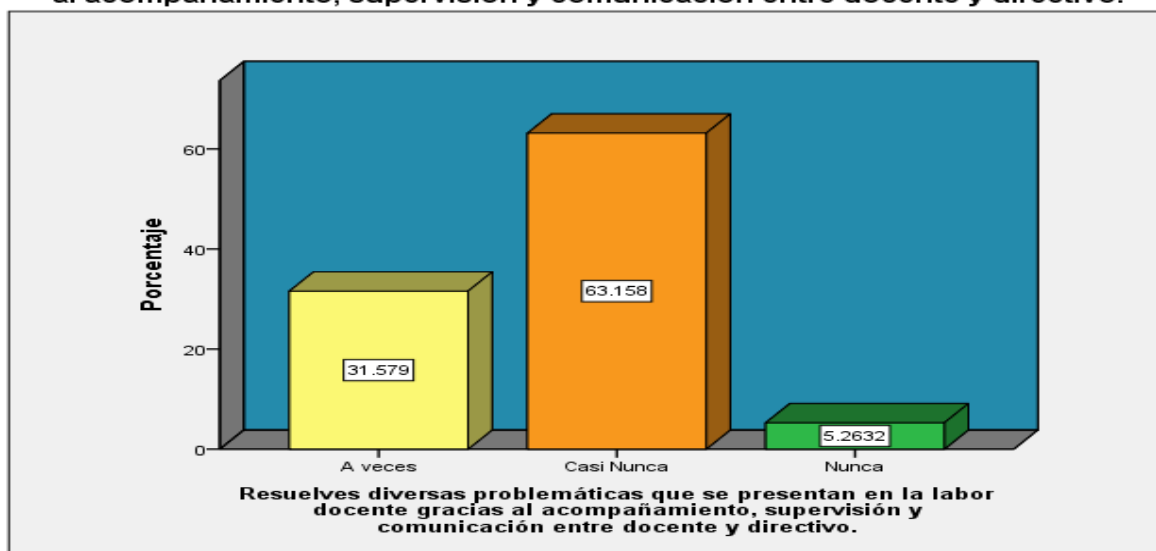


El ítem se presenta que el 70% considera no sentirse identificados con las prácticas gestivas y académicas del Directivo. El Directivo de la escuela es el responsable de gestionar de manera interna en la escuela, pero esto debe incluir sus propias áreas de especialización y otras deben ser compartidas. El Director escolar es aquel que se reconoce como un profesional en mejora continua en búsqueda del éxito de su institución y, por supuesto, de su personal y estudiantes.

8. Resuelves diversas problemáticas que se presentan en la labor docente gracias al acompañamiento, supervisión y comunicación entre docente y Directivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	12	30.0	31.6	31.6
	Casi Nunca	24	60.0	63.2	94.7
	Nunca	2	5.0	5.3	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

Resuelves diversas problemáticas que se presentan en la labor docente gracias al acompañamiento, supervisión y comunicación entre docente y directivo.



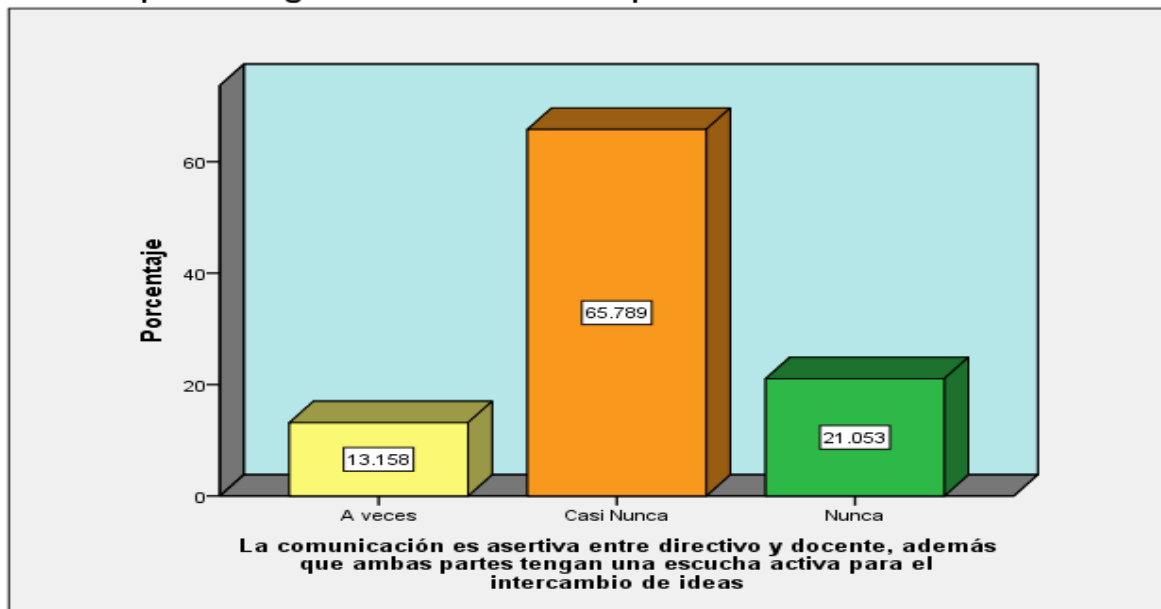
En éste Ítem el 100% considera que no reciben acompañamiento adecuado, supervisión ni una comunicación efectiva con el Directivo.

El acompañamiento del aprendizaje forma parte de las funciones del Director de una institución educativa y es una actividad planificada que incide en el desempeño del aprendizaje y permite monitorear y evaluar el proceso de aprendizaje con el fin de mejorar la calidad de la educación.

8. La comunicación es asertiva entre Directivo y docente, además que ambas partes tengan una escucha activa para el intercambio de ideas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	12.5	13.2	13.2
	Casi Nunca	25	62.5	65.8	78.9
	Nunca	8	20.0	21.1	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

La comunicación es asertiva entre directivo y docente, además que ambas partes tengan una escucha activa para el intercambio de ideas

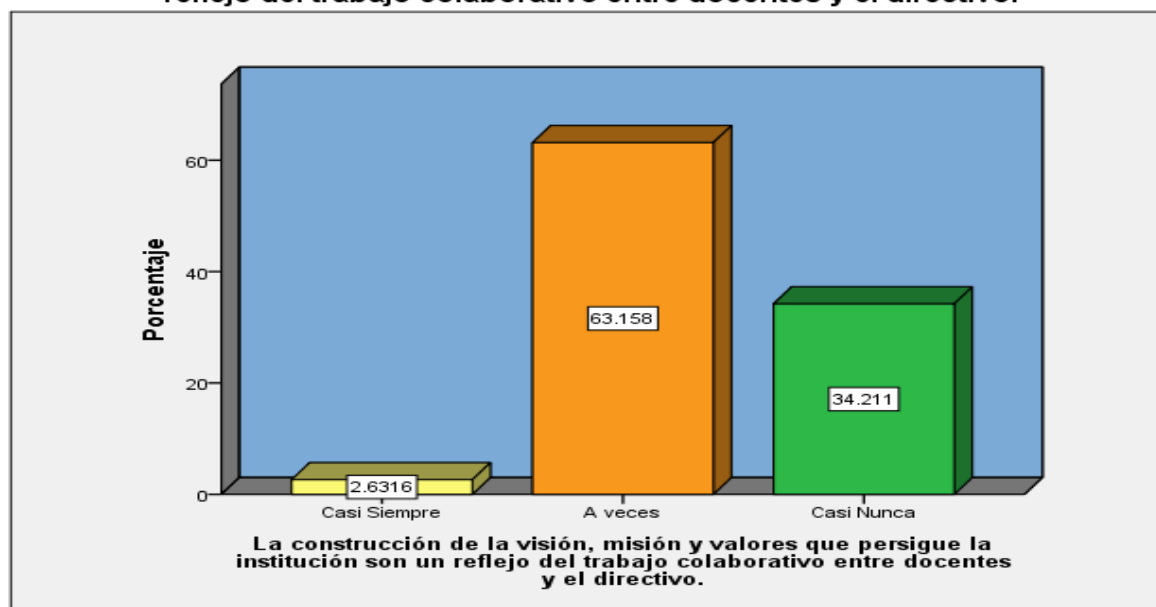


El ítem se puede observar que el 80% de los Docentes encuestados consideran que muy pocas ocasiones existe una escucha activa con el Directivo. La comunicación asertiva está presente en los equipos de trabajo más rendidores y exitosos, por cuanto sus miembros se caracterizan ante una sensación de libertad, lo cual es clave para aplicar la creatividad y proactividad.

10. La construcción de la visión, misión y valores que persigue la institución son un reflejo del trabajo colaborativo entre Docentes y el Directivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Siempre	1	2.5	2.6	2.6
	A veces	24	60.0	63.2	65.8
	Casi Nunca	13	32.5	34.2	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

La construcción de la visión, misión y valores que persigue la institución son un reflejo del trabajo colaborativo entre docentes y el directivo.

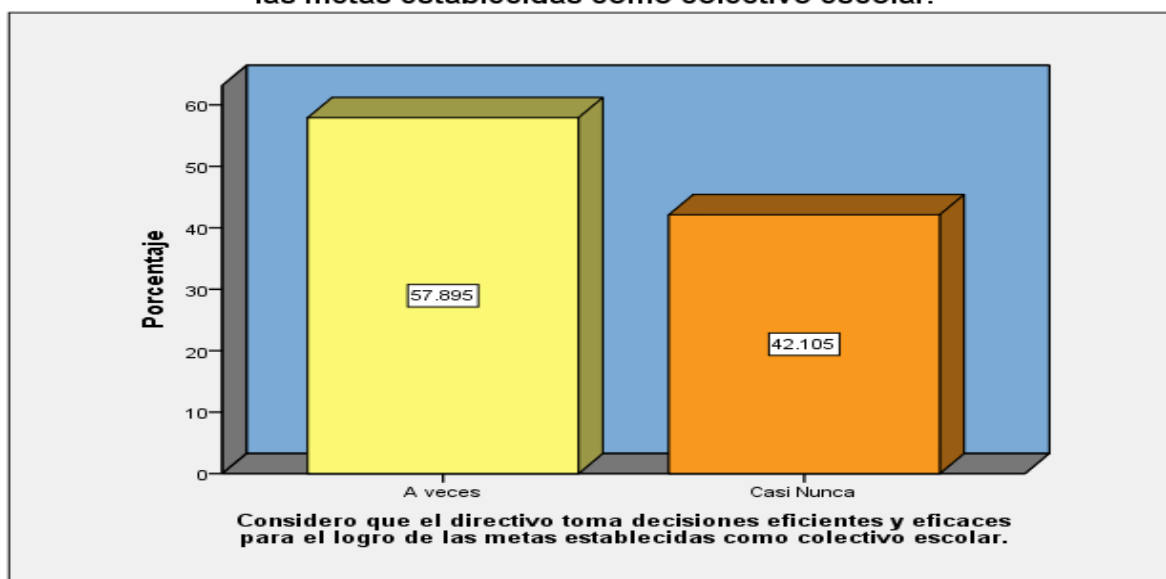


El 80% de los encuestados considera que no existe un claro compromiso para la construcción y visión de la institución, puesto que no existe realmente un trabajo colaborativo entre docentes y Directivo del plantel escolar. La Misión deja clara la Visión, es una declaración que expresa la identidad de la institución y la razón de su existencia.

11. Considero que el Directivo toma decisiones eficientes y eficaces para el logro de las metas establecidas como colectivo escolar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	22	55.0	57.9	57.9
	Casi Nunca	16	40.0	42.1	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

Considero que el directivo toma decisiones eficientes y eficaces para el logro de las metas establecidas como colectivo escolar.



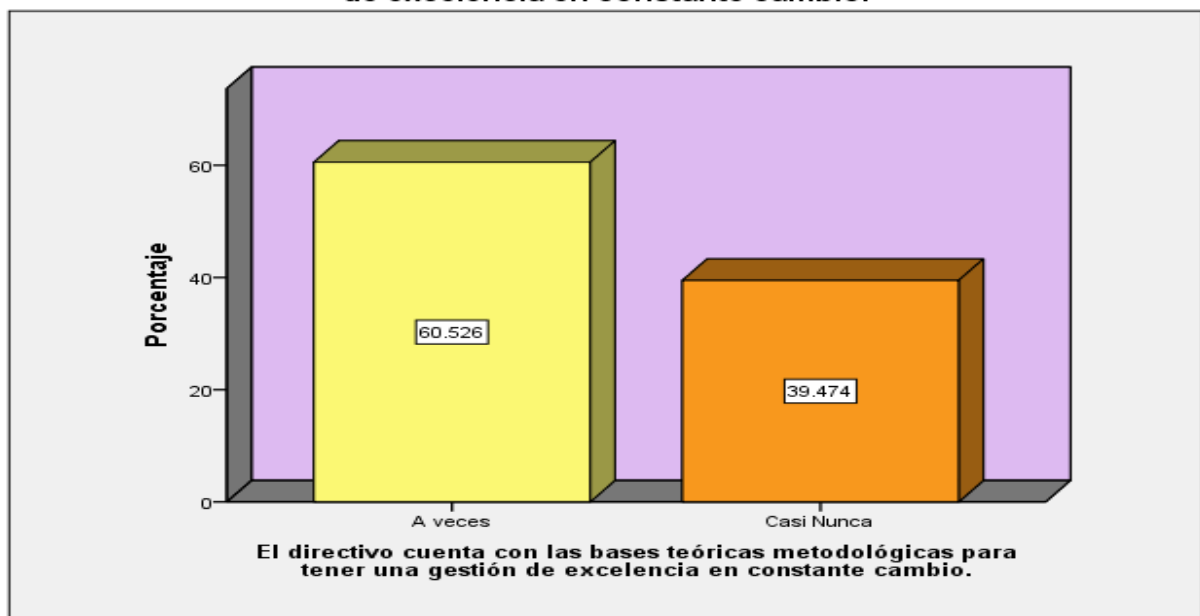
En el ítem, 60% de los docentes considera que solo en algunas veces se toman decisiones adecuadas por parte del Directivo de manera eficiente y eficaz para que se logren llegar a las metas establecidas en CTE.

Cualquier toma efectiva de decisiones que se lleve a cabo en una institución escolar requiere de creatividad y habilidad, esta debe ser siempre en beneficio de la organización escolar con el objetivo de elegir alternativas más adecuadas para el grupo con base en sus objetivos.

12. El Directivo cuenta con las bases teóricas metodológicas para tener una Gestión de Excelencia en constante cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	23	57.5	60.5	60.5
	Casi Nunca	15	37.5	39.5	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El directivo cuenta con las bases teóricas metodológicas para tener una gestión de excelencia en constante cambio.

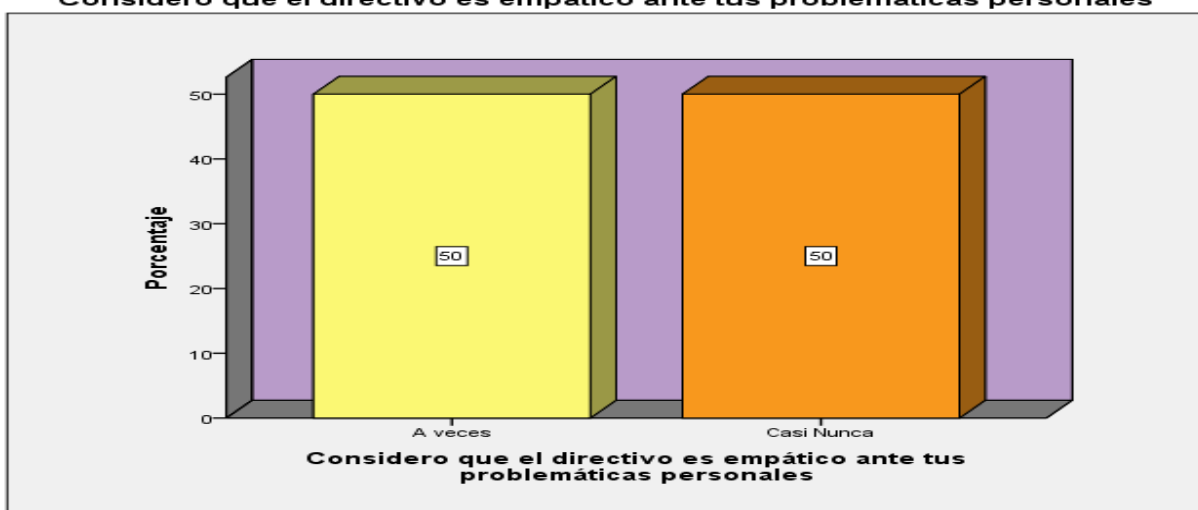


El 60% de los docentes contestan que el Directivo no cuenta de manera concreta con las bases metodológicas para llevar a cabo una Gestión de Excelencia. Brindar a los Directores escolares las herramientas necesarias para ejercer su liderazgo, es una acción fundamental para la transformación de la calidad educativa para así definir estrategias que guíen el trabajo escolar y motiven a los estudiantes y a los Docentes hacia el aprendizaje de manera efectiva.

13. Considero que el Directivo es empático ante tus problemáticas personales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	19	47.5	50.0	50.0
	Casi Nunca	19	47.5	50.0	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

Considero que el directivo es empático ante tus problemáticas personales

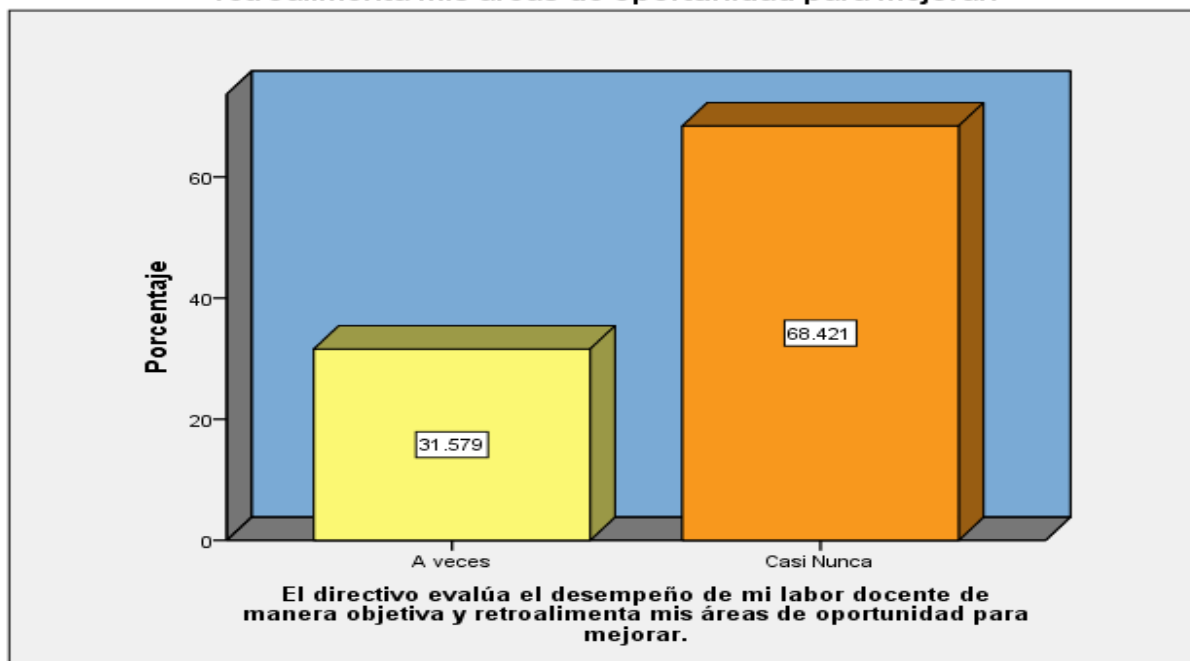


Del 100% de los encuestados considera que el Directivo no es empático cuando se presenta alguna situación personal en el que pudieran requerir su apoyo. Una acción importante para promover la mejora de los procesos de desarrollo profesional de los equipos de dirección escolar es la empatía y el otro se sienta escuchado, apoya y valorado.

14. El Directivo evalúa el desempeño de mi labor docente de manera objetiva y retroalimenta mis áreas de oportunidad para mejorar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	12	30.0	31.6	31.6
	Casi Nunca	26	65.0	68.4	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El directivo evalúa el desempeño de mi labor docente de manera objetiva y retroalimenta mis áreas de oportunidad para mejorar.

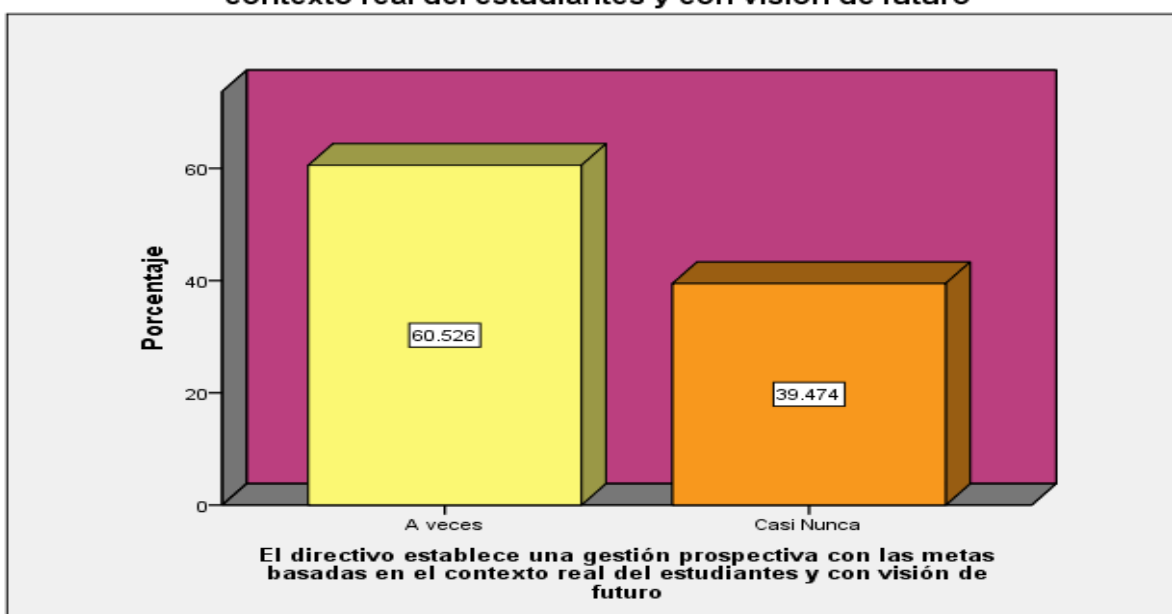


El 100% de los docentes encuestados indican que no existe una evaluación objetiva conforme a su desempeño en la labor educativa. La evaluación es una herramienta para conocer el impacto logrado en un centro escolar a través de las diferentes iniciativas educativas. Es un proceso básico tanto para dar seguimiento al progreso de los alumnos.

15. El Directivo establece una gestión prospectiva con las metas basadas en el contexto real del estudiante y con visión de futuro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	23	57.5	60.5	60.5
	Casi Nunca	15	37.5	39.5	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El directivo establece una gestión prospectiva con las metas basadas en el contexto real del estudiantes y con visión de futuro

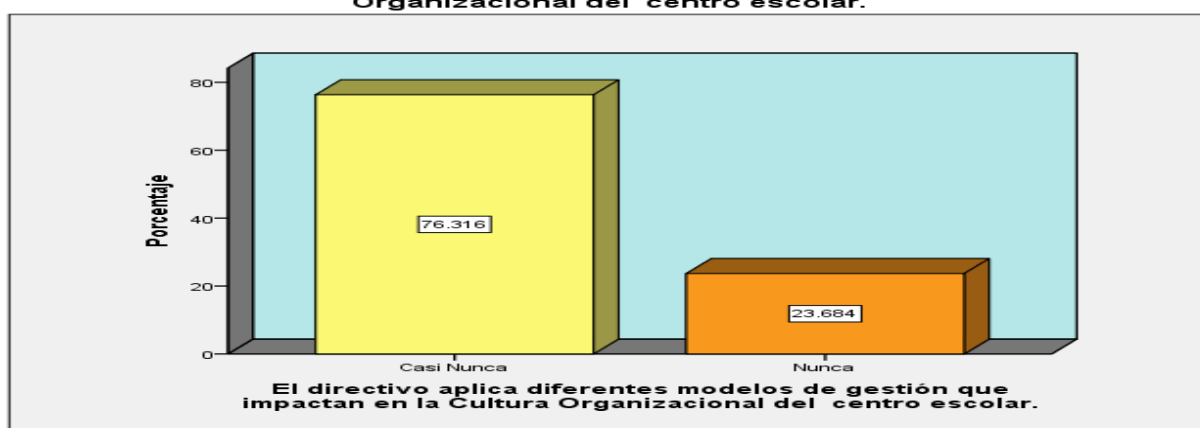


El ítem es negativo ya que el 100% de los encuestados consideran que no existe una gestión que visualice las metas considerando el contexto de los estudiantes. Crear centros educativos para una Educación de excelencia es el desafío de la misma, para lograr esto es necesaria una transformación de la sociedad en donde se manifiesten a través de acciones concretas en la escuela.

16. El Directivo aplica diferentes modelos de gestión que impactan en la Cultura Organizacional del centro escolar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	29	72.5	76.3	76.3
	Nunca	9	22.5	23.7	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El directivo aplica diferentes modelos de gestión que impactan en la Cultura Organizacional del centro escolar.

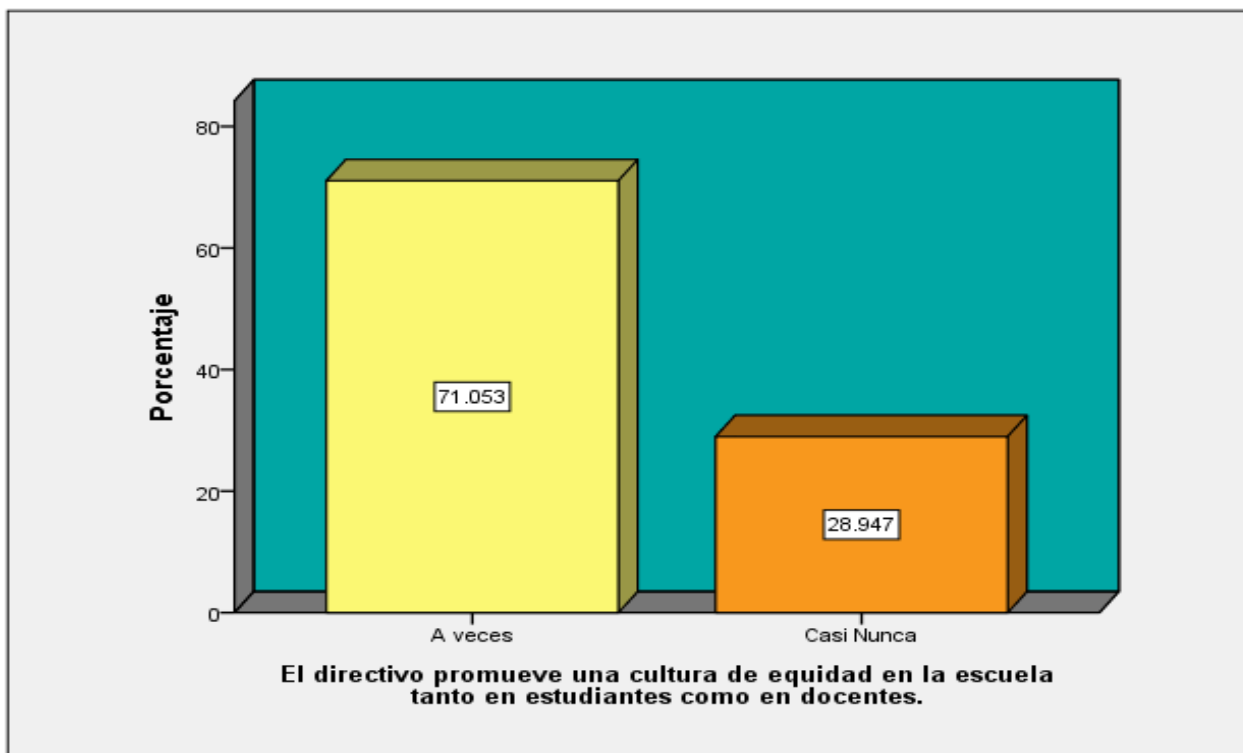


Se puede visualizar que el 73% de los encuestados considera que no aplica diversos modelos de gestión para la mejora de la Cultura Organizacional en la escuela. La implementación de crear un Cultura Organizacional adecuada es importante porque puede desarrollarse un conjunto de valores institucionales que lleven a sus miembros a identificarse con políticas o filosofías que promuevan el trabajo interdisciplinario orientado al logro de las metas u objetivos que se plantee el colectivo escolar.

17. El Directivo promueve una cultura de equidad en la escuela tanto en estudiantes como en Docentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	27	67.5	71.1	71.1
	Casi Nunca	11	27.5	28.9	100.0
	Total	38	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.0		
Total		40	100.0		

El directivo promueve una cultura de equidad en la escuela tanto en estudiantes como en docentes.



El 71% de los docentes encuestados considera que no se promueve la equidad en la escuela ni en estudiantes ni con los alumnos. La equidad educativa incluye no sólo la asignación de recursos, sino también la equidad educativa, contiene un sentido de justicia.

5.8. CONCLUSIONES GENERALES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

A partir de la aplicación de la encuesta con el personal docente de la Escuela Secundaria Diurna No. 53, Manuel Delfín Figueroa, Turno Matutino, y con el apoyo del programa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SSPS) para sistematizar la información, la hipótesis que se planteó al iniciar ésta investigación: El Liderazgo que se requiere para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria General No. 53, Manuel Delfín Figueroa , Turno Matutino en la Alcaldía de Coyoacán; derivó en las siguientes conclusiones:

- Las condiciones sociales y el poder adquisitivo de la población aledaña son favorables, lo cual facilita el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución.
- Una de las fortalezas del colectivo docente es que en su mayoría tienen asignados horarios que cubren la totalidad de los grupos.
- Los Docentes no están de acuerdo en su mayoría en el tipo de liderazgo que se ejerce en la escuela ya que la toma de decisiones por parte del Directivo es más impositiva que de comunes acuerdos.
- Los Directivos consideran que la forma en la que se dirigen al colectivo docente, es de manera fluida y no existen problemas de interpretación o favoritismo, debido a que presentan una buena comunicación. Sin embargo, los Docentes opinan lo contrario, ya que la mayoría de sus respuestas coinciden en que se muestra un alejamiento verbal con el Director. Externando que raras veces acuden a él, en busca de ayuda para resolver alguna problemática en la cual se presentan inmersos. Recordemos que para una buena Gestión Escolar resulta de vital importancia el trabajo colaborativo, lo que implica una buena relación y la práctica del liderazgo democrático, que permita corregir el individualismo, de tal manera que se logre alcanzar el éxito en las metas planteadas por la institución.
- Los Directivos no se mantienen constantemente actualizados en relación a la mejora de su liderazgo y se enfocan básicamente a la Gestión Escolar.

- El desempeño Directivo, resulta incongruente que por normatividad se exija una profesionalización que, de buenos resultados en la escuela, pero a su vez el mismo no esté en constante capacitación.
- Se da prioridad a la Gestión Escolar y en muchas ocasiones los Directivos imponen aquello que consideran adecuado en los diversos ámbitos escolares.
- Permea en su mayoría el individualismo, y se van desarrollando las actividades propuestas meramente para cumplir, pero no existe un realmente un trabajo colaborativo ni entre los Docentes ni Directivos y docentes.
- Los Directivos se van capacitando conforme pasa el tiempo y según lo establece la Autoridad Educativa en materia de Gestión Administrativa, pero no fortalece su Liderazgo Escolar.
- Los docentes en su mayoría también en un estado de confort puesto que solo se limitan a lo que les indican los Directivos.

CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

6.1 REDACCIÓN DEL INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROBLEMÁTICA

A partir de los resultados obtenidos anteriormente, se puede comprobar que la hipótesis planteada: **“El Liderazgo que se requiere para crear una Cultura Organizacional de Excelencia en la Escuela Secundaria General No. 53, Manuel Delfín Figueroa, Turno Matutino en la Alcaldía de Coyoacán; es el Liderazgo Transformacional”**, resulta ser acertada.

Las organizaciones , especialmente educativas, necesitan cambios e innovación, en este, sin embargo, en la actualidad existen varias razones por las cuales la creación de un ambiente de trabajo armonioso es fundamental para que dichas organizaciones educativas funcionen de manera eficaz, por lo que es necesario considerar no solo los factores psicológicos que influyen en el comportamiento de los docentes, sino también aquéllos que están directamente relacionados con la forma en que perciben su labor Docente, esto se puede generar a través de un liderazgo que se centre propiamente en la Administración de Recursos económicos, sino que los lleve a generar a los propios Docentes a mejorar su práctica cotidiana, no solamente en el aula, sino en general de manera personal y profesional.

En su mayoría los docentes encuestados durante el desarrollo de esta investigación, consideran que el estilo de liderazgo que se ejerce en el Centro Escolar donde se suscita la problemática no es muy adecuado, esto se debe a que el Directivo se le es visto más como un administrador de recursos, dejando de lado en muchas ocasiones de lado la opinión de los docentes, estos tienen que llevar a cabo lo que se les indica y realizar los acuerdos según considere el Directivo para la Organización Escolar;

aunque esto ha funcionado de cierta forma por mucho tiempo, no existe un compromiso para la mejora de la Cultura organizacional, sino por “tratar” de cumplir con lo ya establecido compromiso para la mejora de la Cultura Organizacional, sino por “tratar “de cumplir con lo ya establecido.

El 100% de los Docentes considera que el Directivo, aunque debe ser el principal encargado en motivar al colectivo para que se cumplan las metas y objetivos que se proponen en el Colectivo Escolar, esto no se lleva a cabo de manera adecuada.

Ya en los Capítulos anteriores se ha mencionado y sustentado con varias investigaciones que para erradicar la problemática planteada, es necesario un cambio de paradigma en cuanto al liderazgo que se debe ejercer para poder crear una Cultura Organizacional de Excelencia; es decir el Liderazgo Transformacional, este se entiende como un proceso de Gestión en el que los cambios en el entorno son un aspecto fundamental que se puede lograr a través de las acciones de los líderes que motivan y motivan a los seguidores; es importante considerar el comportamiento de dichos líderes en cualquier tipo de organización.

La importancia y la necesidad subyacente del Liderazgo Transformacional se basa en la necesidad social de reformar el entorno escolar y estas reformas o cambios deben impulsarse desde dentro de cada institución educativa y, en este caso, se necesita un liderazgo fuerte, con mandatos que incluyan el liderazgo escolar. Existe una necesidad urgente que los líderes escolares actúen como agentes de cambio en todas las áreas de la Educación específica de la sociedad y compartan una visión de proyecto en común; por tanto, la misión del Líder Transformacional es la promoción y gestión de cambios en la Organización Escolar, el Liderazgo como proceso de influencia (individuos o grupos) para lograr un objetivo en común, el rol del Líder en la organización escolar debe ser percibido como creativo, visionario, atractivo y convincente.

Ser empático ante las situaciones personales, es donde cobra importancia el Liderazgo Transformacional, ya que es la clave para la gestión del cambio como medio para influir y motivar a los equipos a superar las expectativas en términos de resultados, este tipo de Liderazgo transforma no solo a las personas sino también

a las organizaciones al incidir en valores, ética, liderazgo emocional y objetivos a largo plazo.

Los Líderes son empáticos, apoyan a las personas para que alcancen su potencial, inspiran cambios positivos y se preocupan por su bienestar, de esta manera, se ganan la confianza y el respeto de los demás, puede construir relaciones más sólidas con sus equipos de trabajo al reforzar altos niveles de compromiso y motivarlos para alcanzar la excelencia además del desempeño, también logran influir positivamente en el proceso de gestión diario y promover la Innovación y la Mejora Continua, trabajar en un ambiente de Trabajo Colaborativo es fundamental para alcanzar los objetivos establecidos.

Aunque tradicionalmente se ha visto la imagen de un Líder como un dictador que solo hace llamadas; quienes trabajan en el aula mencionan que un Líder es alguien que comparte y promueve el progreso dentro de la comunidad escolar, ser Líder no significa ser una figura de autoridad, es una persona que debe influir de manera asertiva en los demás, el Director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la Institución Escolar. Los Directivos deberían de respetar la individualidad de cada docente en función de sus características, y los Docentes a cargo los verán como personas respetadas que toman en cuenta su participación en la toma de decisiones, de esta manera el Director debe ser consciente del desarrollo del docente de manera individual y promover la comunicación, fortalecer las tareas asignadas, así como la retroalimentación entre los mismos.

La Política Educativa debe usarse para guiar la Educación a través de uno de los actores clave del proceso educativo: el Director de la Escuela, para que sea él, el que oriente a los docentes hacia un ambiente armónico y equilibrado.¹⁰⁸

Si la responsabilidad principal de las instituciones educativas es garantizar el éxito educativo de todos los estudiantes, esto no puede determinarse únicamente por el

¹⁰⁸ <https://www.redalyc.org/journal/270/27057946004/html/> (Consultado el 21 de junio del 2023)

éxito o fracaso de cada maestro en el aula; por lo tanto, la inevitable participación del Directivo.¹⁰⁹

La Organización Escolar tiene su propio conjunto de normas y valores que pueden guiar el comportamiento de los empleados y ayudar a las decisiones. Se entienden como las costumbres y hábitos de cada miembro propiedad de la organización. Estos hábitos se consideran especificaciones no formales, estas especificaciones pueden guiar a los miembros para lograr sus objetivos.

La Cultura interna de la organización refleja su mentalidad de dominar en sus normas y/o creencias, además de convertirse en el factor decisivo de su desempeño, no solo afectará los resultados directos de la organización. Las situaciones desafiantes requieren un cambio profundo, y aquellos que logren capitalizar esta realidad serán los más interesados y motivados.

Uno de los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana es brindar una Educación de Excelencia que conciba la Educación como un aprendizaje permanente que garantice la misma en los servicios educativos en todos los niveles, modalidades y subsistemas; para ello es necesario que el Docente no solamente se capacite, sino que a través de la propia retroalimentación que pueda brindarle el Directivo, sea capaz de reflexionar sobre su práctica Docente y mejorar sus áreas de oportunidad.¹¹⁰

La importancia y la posible necesidad de un Liderazgo Transformacional es esencialmente con base en las necesidades sociales para reformar el entorno escolar y deben promover estas reformas transformacionales de cada Institución Educativa. En este caso, se necesitan fuertes talentos en gestión, según la visión efectiva de los Líderes Escolares para poder permear en todas las funciones de cada uno de los actores educativos de los diferentes contextos escolares.

¹⁰⁹ Ídem.

¹¹⁰ <https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf> (Consultado el 24 de junio del 2023)

CAPITULO 7. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

La figura del Directivo es fundamental para poder lograr un cambio de manera objetiva en la Cultura Organizacional de un Centro Educativo, éste es un actor al interior de la escuela que se vincula constantemente con las expectativas que se pretende lograr en el Sistema Educativo Nacional.

El Diplomado que se pretende llevar a cabo, se denomina: **“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”**

Objetivo General: Que los participantes mejoren sus competencias como líderes educativos para crear una Cultura Organizacional de Excelencia.

7.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA.

El Liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones, las cuales establecen roles definidos en cada trabajador de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo, revaloramos la imagen del Directivo como promotor del liderazgo en la institución educativa. Burns consideró:

Tanto a los Líderes Transformacionales como a sus seguidores, sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el Líder y sus seguidores.¹¹¹

¹¹¹Ibíd. Pág. 131

El Liderazgo Transformacional se inserta en las condiciones representativas de la escuela como son los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla, debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades.

Por lo tanto, la construcción del Liderazgo Transformacional por parte del Director de la Escuela Pública se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los Docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, las capacitaciones a sus Docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus Docentes.

Para lograr las acciones antes descritas el Director debe ser un Líder comprometido que esté involucrado no solamente en la Gestión Escolar, sino que desarrolle habilidades que consideren la parte humanística del personal a su cargo.

Por lo tanto, a partir del análisis de los datos obtenidos del instrumento y la validación de la variable independiente y dependiente, se considera que en efecto existen carencias respecto a la formación y el desarrollo del liderazgo en el Directivo ejercido en los Docentes a su cargo y esto impacta en la toma de decisiones y acciones que consoliden su liderazgo, por lo que se considera viable el diseño del Diplomado con la intención de capacitar a los Directivos en la importancia de desarrollar habilidades para un Liderazgo Transformacional.

7.3. MARCO JURIDICO-LEGAL QUE AVALA LA PROPUESTA

Si bien se sabe que el Sistema Educativo Nacional tiene enormes carencias en rubros tales como el presupuesto económico, infraestructura y calidad, es necesario reconocer que existen esfuerzos gigantescos para que los estudiantes adquieran la mejor formación posible.

En la Nueva Escuela Mexicana se pretende que los colectivos Docentes, guiados por el liderazgo de los Directivos y Supervisores Escolares, se esfuercen y enfoquen su labor en favorecer una educación adecuada a las características de sus alumnos, considerando su contexto social, cultural, lingüístico y familiar.¹¹²

El Directivo que se quiere en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las prácticas de los mejores Directores, Subdirectores y Coordinadores de actividades, quienes han demostrado que es posible contar con personal educativo que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja, de modo que los planteamientos que realiza para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se basan en las necesidades y los retos que efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas.¹¹³

Es vital reconocer que el liderazgo del Director favorece a toda la comunidad escolar: para trabajar en equipo en forma más productiva; para desarrollar las relaciones interpersonales, a través de un buen manejo de la inteligencia emocional entre Docentes, Estudiantes, Administrativos y Directivos; para determinar el rumbo que debe seguir la institución y todos los Agentes Educativos.

Según el Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en Educación Básica, en donde enmarca en los dominios, criterios e indicadores del Perfil del Directivo establece que debe:

*1.2 Impulsa que toda la comunidad escolar establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas centradas en la dignidad de las personas y el respeto a los derechos humanos.*¹¹⁴

*1.2.3 Fomentar que la comunidad escolar desarrolle estrategias culturalmente pertinentes, para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, en un marco de respeto a los derechos humanos y la normativa educativa vigente.*¹¹⁵

1.2.4 Mostrar empatía hacia las personas que conforman la comunidad escolar, a

¹¹² <https://blog.pearsonlatam.com/en-el-aula/principios-de-educacion-en-nueva-escuela-mexicana> (Consultado el 23 de junio de 2023)

¹¹³ http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf (Consultado el 23 de junio de 2023)

¹¹⁴ *Ibíd.* Pág. 16

¹¹⁵ *Ídem.*

quienes trata con respeto, imparcialidad y justicia en el marco de un ambiente armónico. ¹¹⁶

A partir de lo anterior, por lo tanto, no solo es un deber moral, sino ético y profesional que el Directivo debe establecer relaciones interpersonales sanas y con un Enfoque Humanista como lo establece en la Ley General de Educación en su Artículo 59, no solamente con Padres de Familia y Alumnos, sino con su propio colectivo escolar; que este compromiso debe mantener motivado, sensibles, consciente y alerta, contribuyendo a garantizar por medio de estas habilidades los derechos de todas las niñas, niños y jóvenes y lograr un mayor logro de aprendizaje.¹¹⁷

Otro documento que refuerza las funciones y retoma el liderazgo que tiene el Director en es el Acuerdo 98, el cual establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas Secundarias,¹¹⁸ que a continuación se presenta:

ARTÍCULO 19.- Corresponde al Director:

I.- Encauzar el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que les señalen las disposiciones normativas vigentes; ...

IV.- Responsabilizarse de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuente el plantel; ...

V.- Procurar que el alumnado y personal que labora en el plantel cuente con la seguridad y el respeto que le permitan desarrollar libremente sus actividades en el interior del mismo; ...

En este sentido se requiere transformar una cultura escolar a través de modificar actitudes, formas de hacer y prácticas arraigadas que dificulten el ejercicio de la labor educativa, a fin de que la comunidad educativa privilegie el trabajo y el tiempo escolar, por ello es necesario que los procesos con las funciones de un Directivo, no se centren solamente en los ámbitos de gestoría, sino privilegiar y desarrollar competencias y habilidades que coadyuven a mejorar su liderazgo.

¹¹⁶ Ídem.

¹¹⁷ <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf> (Consultado el 26 de junio de 2023)

¹¹⁸ <https://www.dof.gob.mx/> (Consultado el 26 de junio de 2023)

Otros de los documentos normativos que avalan ésta propuesta se encuentra en la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial, para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México; en dónde en el Apartado No. 4.3. Líderes Escolares en su Numeral 129, instruye que el Director promoverá relaciones armónicas entre el personal, y que debe de generar ambientes basados en el respeto mutuo en toda la comunidad escolar y esto también impacte en una mejora de la Cultura Organizacional y a su vez en la mejora de los aprendizajes del alumnado.¹¹⁹

Por lo tanto, a pesar de que en los diversos documentos normativos, hace mención de la importancia que tiene el liderazgo del Directivo y a su vez cómo debe influir en la mejora de una Cultura Organizacional para así impactar en la comunidad escolar y su contexto, así como en la mejora de los aprendizajes de los alumnos; aunque no define el tipo de liderazgo, si define las características que debe tener y coincide con la propuesta que se quiere llevar a cabo en relación al Liderazgo Transformacional.

7.4. EL DISEÑO MODULAR DE LA PROPUESTA Y LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA

Para poder realizar una propuesta curricular, es necesario primero entender lo que es el Diseño Curricular se entiende como el conjunto de fases y etapas que se deberán integrar en la estructuración del currículo¹²⁰.

La formación Modular consiste en organizar los Contenidos de los Programas en paquetes completos de formación (Módulos) que pueden ser aislados o combinados en diversas maneras para administrarse de una forma progresiva, continua o intermitente , de modo que el profesor puede formarse progresivamente en etapas de formación largas o cortas, o bien alternar períodos de formación con el desempeño del trabajo.¹²¹

¹¹⁹ Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas en la Ciudad de México. México, AEFCM, 2022. Pág. 139-150

¹²⁰ Frida Díaz Barriga , et. al; Metodología de Diseño Curricular para la Educación Superior. México, Perfiles Educativos,1990. Págs. 112-115

¹²¹ ElDisenoModularComoMarcoEnLaFormacionPermanenteDel-117552.pdf (Consultado el 26 de junio de 2023)

Para la implantación del Diseño Modular se debe considerar:

1. Que el Programa que se elabore a partir del análisis de la problemática a atender.
2. Crear condiciones para que el profesor pueda moverse con velocidades y sentidos diversos.
3. Debe responder a los fundamentos de la educación y la formación permanentes haciendo más fácil el retorno del trabajador (del profesorado) a una situación de aprendizaje.
4. Propiciar una nueva actitud en los Docentes y gestores de la Información.
5. Proporcionar una formación en función de las necesidades sociales.

Un Módulo¹²² conlleva las siguientes características:

- Cada Módulo formativo ha de ser autónomo completo e indivisible
- Debe corresponder a una parte sustantiva del proceso de formación para una ocupación dada.
- Un Módulo formativo podrá ser transferible a diversas especialidades.
- Consta de un sistema de entrada, el cuerpo del módulo está constituido por los contenidos y por último el sistema de salida que posibilita la orientación al alumno.

Elaboración del Módulo¹²³:

- a) Determinación de los objetivos generales.
- b) Formulación de los objetivos específicos
- c) Selección de las unidades didácticas o temas
- d) Enunciación de los aspectos a evaluar
- e) Elaboración de normas para el desarrollo pedagógico
- f) Evaluación formativa del material instruccional

La actualización de conocimientos se ha convertido en una auténtica necesidad en las distintas áreas laborales. Cuando un profesional no se actualiza, es posible que en unos cuantos años ya no posea las herramientas óptimas para ejercer cabalmente su carrera.

¹²² Ídem.

¹²³ Ídem.

Los Diplomados son una de las respuestas a esta necesidad de formación continua. En ocasiones, también ayudan en áreas que no están cubiertas por la Educación formal.

Características de un Diplomado:¹²⁴

- Generalmente, su estructura es Modular. Esto significa que los temas se imparten en unidades separadas y divididas que se interrelacionan. Se comienza con las temáticas más simples o sencillas para luego continuar con las más complejas.
- El objetivo de un Diplomado se orienta a la especialización de un área en particular.
- Son cursos optativos de capacitación. Se otorga certificación, sin embargo, no es obligatoria para un profesional, únicamente se cursa con base a su interés profesional.

Pasos para diseñar un Programa de Diplomado:¹²⁵

Paso 1. Diagnosticar necesidades y justificar. Describir el contexto general en que surge la idea de ofertar el diplomado a nivel general (emergencias, requerimientos, demanda real). Justificar la creación del diplomado a partir de identificar las necesidades de formación que le dan origen. Explicar la situación o estudios que generaron la idea de implantarlo: encuestas, acuerdos con otras instancias, demandas de empresas, solicitud y convenios con instancias de gobierno, entre otros. También es importante señalar los aportes al desarrollo de conocimientos, habilidades y/o actitudes que serán objeto de mejora a los ambientes laborales o sociales donde se desenvolverán los participantes.

Paso 2. Definir finalidades y destino del Diplomado. En este paso se requiere clarificar tres aspectos: el Propósito, la Población Destino y el Perfil de Egreso.

Paso 3. Diseñar la Organización Académica. Son la base para definir los componentes, las evidencias y contenidos que harán posible el desarrollo de la o

¹²⁴ <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/que-es-un-diplomado-una-formacion-rapida-y-beneficiosa> (Consultado el 28 de junio de 2023)

¹²⁵ Carlota Leticia Rodríguez, Guía para Diseñar Programas de un Diplomado por Competencias Profesionales Integradas. Nayarit, Secretaría Académica Universitaria, 2017. Págs. 8-19

las competencias profesionales integradas que conforman el Perfil de Egreso del Diplomado. Anotar la forma de organizar los Módulos, explicando en qué consisten y el porqué de su elección para abordar los contenidos del Diplomado.

Paso 4. Describir la Organización Administrativa. Se describe si el Programa de Diplomado se ofertará de manera: Escolarizada o Semipresencial, Virtual o Mixta, identificando las formas específicas de operatividad.

Paso 5. Identificar recursos para implementar y el Diplomado. Describir y asegurar los recursos humanos y la disposición de los espacios físicos, mobiliario, equipamiento y materiales didácticos, así como los recursos financieros que facilitarán el buen desarrollo del Diplomado.

Paso 6. Definir formas e instrumentos de evaluación. La evaluación del Diplomado debe atender tanto el diseño, proceso y resultados del mismo, en lo cual es igualmente importante evaluar los niveles de competencia alcanzados por los estudiantes en comparación con el perfil de egreso del diplomado, así como valorar los niveles de satisfacción de los usuarios en cuanto a la acción Docente y la Gestión Administrativa. En atención a esto, todo proyecto de diplomado debe especificar los niveles y tiempos de la evaluación, y contener los procedimientos e instrumentos y tiempos a través de los cuales se llevará a cabo.

Paso 7. Integrar documento de diseño. Una vez realizado lo descrito en los pasos del 1 al 6, se recupera la información y se estructura en un documento en el cual es necesario cuidar tanto la formalidad como la redacción y ortografía. Es por lo anterior que el Diplomado se llevará a cabo en 4 Módulos con una carga horaria de 184 hrs. y 4 hrs por Módulo.

Diplomado: “El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”			
Objetivo General: Que los participantes mejoren sus competencias como líderes educativos para crear una Cultura Organizacional de Excelencia			
MÓDULO 1¿Qué es el Liderazgo?	MÓDULO 2El Liderazgo Educativo	MÓDULO 3Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño	MÓDULO 4El Liderazgo Transformacional y sus características
¿Qué es un Líder?1.2 Tipos de líderes1.3 Características de los tipos de líderes	2.1 El rol del Director como Líder Educativo2.2 La naturaleza de la dirección escolar y formación del Directivo2.3 Impacto de la dirección escolar en la mejora educativa	3.1 El Liderazgo Transformacional y la Educación3.2 Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional3.3 Esquema del Liderazgo Transformacional	4.1 Características del Liderazgo Transformacional4.2 Importancia del Liderazgo Transformacional en el centro escolar4.3 Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional.
1.4 Teorías del Liderazgo1.5 Liderazgo basado en la autoridad1.6 Teorías conductuales del liderazgo	2.4 Gestión y el Liderazgo Escolar2.5 Dimensiones de la Gestión Escolar2.6 Funciones y responsabilidades de la dirección escolar ante los cambios que impactan a la escuela	3.4 Desde el conocimiento, una visión del Liderazgo Transformacional3.5 Metodología para afianzar el Liderazgo Transformacional3.6 Liderazgo Transformacional y sus cuatro pilares.	4.4 El Líder Transformacional y su influencia en el Sistema Educativo.4.5 Carisma o Influencia idealización4.6 Estimulación Intelectual
1.7 Teorías de los rasgos del liderazgo1.8 Diferencias entre jefe y líder1.9 Características de un jefe	2.7 Habilidades directiva 2.8 Motivación en el entorno escolar2.9 Comunicación	.3.7 Un liderazgo centrado en la mejora de la Cultura Organizacional3.8 Cómo aplicar el Liderazgo Transformacional.3.9 ¿Qué es una Cultura Organizacional de Excelencia?	4.7 Consideración Individual4.8 Competencias de un Líder Transformacional4.9 Autoconocimiento
1.12 1.10 Características de Líder1.11 ¿Qué se espera de un Líder? Facultades de un Líder	2.10 Desarrollo de la Inteligencia Emocional2.11Autonomía2.12Tolerancia al conflicto	3. 10 Dimensiones de una Cultura Organizacional 3. 11 Conformando una Cultura Organizacional de Excelencia3.12 Factores que influyen en la construcción de una Cultura Organizacional	4.10 Coherencia y adaptabilidad4.11 Autogestión 4. 12 Proyecto Final

7.4.1. PROBLEMÁTICA CENTRAL DEL DISEÑO CURRICULAR

Como se puede observar en los datos que arroja el diagnóstico de la investigación permiten identificar algunos aspectos centrales y los cuáles serán el punto de partida para que se pueda centrar el Diseño Curricular, centrado en las características del Sistema Modular que ya se pudo visualizar en los capítulos anteriores. El propósito fundamental de la propuesta que se planteará se enfoca básicamente en el que los Directivos identifiquen qué tipo de liderazgo ejercen en sus colectivos escolares para crear una Cultura Organizacional de Excelencia, y si éste tipo de liderazgo les ha funcionado durante el transcurso del tiempo, así como brindarles herramientas metodológicas para que a partir de la propia reflexión conozcan y ejerzan el Liderazgo Transformacional, así como todas aquéllas ventajas que tiene el mismo. Es importante

que se rescate la construcción del propio conocimiento del Directivo y su intervención de manera cotidiana en sus propios colectivos escolares, pues ésta será una de las herramientas fundamentales que se tiene que hacer evidente para que a partir del mismo pueda comprender, analizar, reflexionar y modificar su actuar para la mejora de una Cultura Organizacional en la escuela, esto a través de una asesoría asertiva que coadyuve al trabajo colaborativo entre los Docentes y que impacte en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Otro de los aspectos fundamentales que se debe considerar en el Diseño Curricular es la Evaluación Formativa, ya que se deben utilizar diversas técnicas e instrumentos que permitan identificar los procesos de aprendizaje de cada uno de los participantes, esto con la finalidad de poder sistematizar la información e identificar de manera adecuada el avance en el proceso de la adquisición del conocimiento en sus diversas etapas, como sabemos, la evaluación del aprendizaje es un proceso relacionado a la recopilación de información para demostrar el progreso y las dificultades en el desarrollo del proceso de aprendizaje para tomar decisiones específicas y oportunas. Por ello, la evaluación del proceso cobra relevancia por su finalidad constitutiva.

7.5. MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MODULAR

MAPA CURRICULAR

TÍTULO DE LA PROPUESTA DE DIPLOMADO: Diplomado: “El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”
Objetivo General: Que los participantes mejoren sus competencias como líderes educativos para crear una Cultura Organizacional de Excelencia
No. DE SESIONES TOTALES DEL (DIPLOMADO): 12 No. DE SESIONES POR MÓDULO: 4
No. DE HORAS TOTALES DEL(DIPLOMADO): 184 No. DE HORAS POR MÓDULO: 4 HRS

Diplomado: “El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”

Trayecto Formativo Integral para la Docencia

Diplomado: “El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”			
Objetivo General: Que los participantes mejoren sus competencias como líderes educativos para crear una Cultura Organizacional de Excelencia			
MÓDULO 1¿Qué es el Liderazgo?	MÓDULO 2El Liderazgo Educativo	MÓDULO 3Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño	MÓDULO 4El Liderazgo Transformacional y sus características
1.1 ¿Qué es un Líder? 1.2 Tipos de líderes 1.3 Características de los tipos de líderes	2.1 El rol del Director como Líder Educativo 2.2 La naturaleza de la dirección escolar y formación del Directivo 2.3 Impacto de la dirección escolar en la mejora educativa	3.1 El Liderazgo Transformacional y la Educación 3.2 Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional 3.3 Esquema del Liderazgo Transformacional	4.1 Características del Liderazgo Transformacional 4.2 Importancia del Liderazgo Transformacional en el centro escolar 4.3 Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional.
1.4 Teorías del Liderazgo 1.5 Liderazgo basado en la autoridad 1.6 Teorías conductuales del liderazgo	2.4 Gestión y el Liderazgo Escolar 2.5 Dimensiones de la Gestión Escolar 2.6 Funciones y responsabilidades de la dirección escolar ante los cambios que impactan a la escuela	3.4 Desde el conocimiento, una visión del Liderazgo Transformacional 3.5 Metodología para afianzar el Liderazgo Transformacional3.6 Liderazgo Transformacional y sus cuatro pilares	4.4 El Líder Transformacional y su influencia en el Sistema Educativo. 4.5 Competencias de un Líder Transformacional 4.6 Carisma o Influencia idealización
1.7 Teorías de los rasgos del liderazgo 1.8 Diferencias entre jefe y Líder 1.9 Características de un jefe	2.7 Habilidades directiva 2.8 Motivación en el entorno escolar 2.9 Comunicación	3.7 Un liderazgo centrado en la mejora de la Cultura Organizacional 3.8 ¿Qué es una Cultura Organizacional de Excelencia? 3.9 Características de una Cultura Organizacional de Excelencia	4.7 Estimulación Intelectual 4.8 Consideración Individual 4.9 Competencias de un Líder Transformacional
1.10 Características de Líder 1.11 ¿Qué se espera de un Líder? 1.12 Facultades de un Líder	2.10 Desarrollo de la Inteligencia Emocional 2.11Autonomía 2.12Tolerancia al conflicto	3.10 Dimensiones de una Cultura Organizacional de Excelencia. 3.11 Conformando una Cultura Organizacional de Excelencia 3.12 Factores que influyen en la construcción de una Cultura Organizacional	4.10 Autoconocimiento 4.11 Coherencia y adaptabilidad 4.12 Autogestión

Título de la propuesta	"El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia"						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 1 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
¿Qué es un Líder?	Deductivo inductivo	Relacional	Lluvia de ideas. Plenaria	Se inicia el Diplomado dando la bienvenida y encuadre de la sesión a los Docentes-alumnos A continuación se leerán en voz alta los criterios de Evaluación y requisitos de permanencia en el Diplomado. Posteriormente se llevará a cabo la lectura del objetivo general y específico de la sesión. -Se llevará a cabo la dinámica grupal de presentación a través de una lluvia de ideas con las siguientes preguntas: ¿Cuál es tu nombre?, ¿perfil profesional? ¿institución en qué labora? y ¿Qué expectativas que tienen sobre el Diplomado? Se concluye esta primera actividad con la reflexión sobre el compromiso que se adquiere al momento de iniciar este Diplomado. Sesión 1. A continuación, se rescatarán los conocimientos previos a partir de la observación del video: "El sándwich de Mariana: un lunch contra el Bullying." comentarán las siguientes preguntas: ¿Cuál es la función del Directivo en estos casos? ¿Qué estrategias de intervención utiliza para trabajar el tema con los Docentes? ¿Qué estrategias de intervención utiliza para brindar al Docente la resolución de conflictos? Se socializarán en plenaria las conclusiones.		A través de una lluvia de ideas que se llevará a cabo en plenaria, con base en una rúbrica de evaluación, se evaluará la participación de cada Docente-alumno.	Proyector Computadora https://www.youtube.com/watch?v=f-8s7ev3dRM

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos tipos de liderazgos y reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 2 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Tipos de líderes	Deductivo inductivo	Relacional	Lluvia de ideas Mapa mental	El Docente inicia la sesión con una lluvia de ideas sobre lo que los Docentes-alumnos recuerdan acerca de las características de un Líder. A partir del ejercicio anterior el Docente presentará un Power Point en donde presenta algunos tipos de Líderes. Posteriormente el Docente organizará por equipos a los Docentes-alumnos y distribuirá las características de los diversos tipos de líderes vistos en la actividad anterior de manera impresa. A continuación, los Docentes-alumnos elaborarán un Mapa mental con el material asignado por el Docente. Como producto final de la sesión los Docentes-alumnos expondrán ante el grupo el Mapa Mental donde se identifiquen los diversos tipos de líderes y algunas de sus características.		Se le proporcionará al Docente alumno la rúbrica de evaluación con los elementos que debe contener el Mapa Mental.	Computadora Proyector Papel Bond Plumones Copias https://blog.vantagecircle.com/es/estilos-de-liderazgo/

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”													
Objetivo particular		Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.													
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12		Contenido 1	Antecedentes del liderazgo								
Sesión 3 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades			Evaluación	Materiales	Bibliografía						
Características de los tipos de líderes.	Deductivo inductivo	Relacional	Organizador gráfico Debate	El Docente rescatará los conocimientos previos de la sesión anterior con base en estrategia 3Q <table><tr><td>¿Qué veo?</td><td>¿Qué no veo?</td><td>¿Qué infiero?</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> El Docente-alumno llenará la primera columna conforme a lo que aprendió en la sesión anterior, a continuación, la segunda columna con aquello que explícitamente no está en el tema, pero que puede estar contenido y finalmente la tercera columna con lo que deduzca acerca del tema. Posteriormente el Docente-alumno a partir de la actividad anterior reflexionará sobre su práctica en la escuela. Para finalizar la sesión los Docentes-alumnos organizados en dos equipos realizarán un debate y argumentarán las ventajas y desventajas de los tipos de liderazgos.			¿Qué veo?	¿Qué no veo?	¿Qué infiero?				El Docente, escuchará el desarrollo del debate y evaluará por medio de una lista de cotejo de ambos grupos o equipos.	Fotocopias de la estrategia 3Q	https://blog.vantagecircle.com/es/estilos-de-liderazgo/
¿Qué veo?	¿Qué no veo?	¿Qué infiero?													

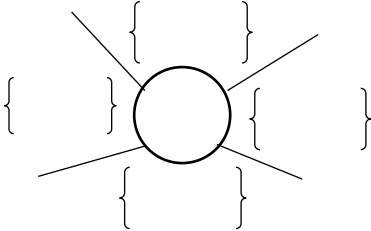
Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”												
Objetivo particular		Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.												
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12		Contenido 1	Antecedentes del liderazgo							
Sesión 4 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía						
Características de los tipos de líderes.	Deductivo inductivo	Relacional	Lectura comprensiva PNI (Positivo, Negativo, Interesante)	Para iniciar la sesión el Docente compartirá en fotocopias al Docente-alumno la lectura del Capítulo II, de “Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo” A continuación, el docente-alumno elaborará de manera individual la estrategia PNI (Positivo, Negativo, Interesante). <table border="1"><tr><td>POSTIVO</td><td>NEGATIVO</td><td>INTERESANTE</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> El Docente-alumno rellenará la primera columna con el mayor número de ideas que considera positivas del texto leído previamente, posterior en la segunda columna lo que considera negativo y posteriormente en la tercera columna lo que consideró interesante en torno al mismo tema. Para finalizar el Docente-alumno compartirá de manera individual ante el grupo sus reflexiones plasmadas en el organizador gráfico anterior.		POSTIVO	NEGATIVO	INTERESANTE				El Docente evaluará el organizador gráfico PNI, a través de una rúbrica de las notas obtenidas por el Docente-alumno.	Copias Organizador gráfico	Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo Capítulo II Antecedentes Y Desarrollo De Las Teorías De Liderazgo
POSTIVO	NEGATIVO	INTERESANTE												

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 5 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Liderazgo basado en la autoridad.	Deductivo inductivo	Relacional	Cuadro sinóptico Ensayo	Se inicia la sesión a partir de que el Docente expondrá el Liderazgo basado en la autoridad utilizando un Power Point. A continuación, el Docente organizará el grupo en equipos y el Docente-alumno identificará las características del liderazgo basado en la Autoridad elaborando un Cuadro Sinóptico. Posteriormente cada uno de los equipos expondrá ante el grupo los esquemas elaborados. A continuación, el Docente-alumno realiza una reflexión en torno al tema y lo relaciona con su contexto escolar de manera escrita elaborando un breve ensayo de una cuartilla. Para culminar la sesión el Docente alumno compartirá ante el grupo el ensayo elaborado.		En un primer momento se evaluará a través de una rúbrica el Cuadro Sinóptico, posteriormente se le entregará al Docente- alumno, la rúbrica de evaluación del Ensayo el cual tendrá las siguientes características: Máximo dos cuartillas, Título, Inicio, Desarrollo, Conclusión, Referencias bibliográficas.	Cuaderno Papel Bond Plumones Cinta adhesiva Computadora Proyector https://www.liderdeproyecto.com/articulos/liderazgo_y_autoridad.html

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”								
Objetivo particular		Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.								
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12		Contenido 1	Antecedentes del liderazgo			
Sesión 6 Tema		Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades			Evaluación	Materiales	Bibliografía
Teorías conductuales del Liderazgo		Deductivo inductivo	Relacional	Línea del tiempo Organizador gráfico	Al iniciar la sesión el Docente recuperará los conocimientos previos del Docente-alumno, utilizando la estrategia SQA (¿Qué sé, qué quiero saber, qué aprendí).			El Docente evaluará la construcción de la Línea del tiempo, a través de una lista de cotejo, la cual se explicará al Docente-alumno y considere los rasgos que debe contener la misma: Tema Orden cronológico Ideas principales Imágenes	Materiales diversos como puede ser: Hojas blancas Resistol o en su defecto puede utilizar alguna aplicación digital. Copias de SQA (¿Qué sé?, ¿Qué quiero saber?, ¿Qué aprendí?)	https://juanluisfernandez.es/liderazgo/teoria-conductual-de-liderazgo/
					¿Qué sé?	¿Qué quiero saber?	¿Qué aprendí?			
					La primera columna será llenada por el Docente alumno al iniciando la sesión, la segunda y tercera columna al finalizar la sesión.					
					Posteriormente el Docente explicará las características de las Teorías conductuales más relevantes que han surgido a través del tiempo. A continuación, el Docente-alumno con base en la explicación anterior por parte del Docente realizará una Línea del Tiempo.					
					Para dar continuidad y finalizar la sesión el Docente-alumno continuará con el llenado del organizador gráfico, de la segunda y tercera columna a partir de lo visto durante el desarrollo de la sesión.					

Título de la propuesta	"El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia"						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 7 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Teorías de los Rasgos del Liderazgo	Deductivo inductivo	Relacional	Mapa conceptual Plenaria	Para iniciar la sesión el Docente afianzará los conocimientos previos del docente alumno a través de una lluvia de ideas. A continuación, el Docente-alumno investigará en diversas fuentes de consulta de manera digital las Teorías de los Rasgos del Liderazgo. Posteriormente el Docente-alumno elaborará un Mapa Conceptual con lo investigado previamente. Para cerrar la sesión, el Docente-alumno con base en el Mapa Conceptual comentará algunas reflexiones en torno al tema en plenaria.		A través de una lluvia de ideas que se llevará a cabo en plenaria, con base en una rúbrica de evaluación, se evaluará la participación de cada Docente-alumno. Se le proporcionará al Docente- alumno la rúbrica de evaluación con los elementos que debe contener el Mapa Conceptual.	Computadora Fichas de trabajo file:///C:/Users/Misra/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 8 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Diferencias entre Jefe y Líder	Deductivo inductivo	Relacional	Cuadro comparativo	Para iniciar la sesión el Docente expondrá algunas reflexiones a partir de algunas investigaciones en torno al liderazgo escolar, esto con la finalidad de rescatar los conocimientos previos. A continuación, el Docente-alumno a manera de lluvia de ideas expresará sus comentarios en torno al tema en plenaria. Posteriormente el Docente reflexionará en conjunto con los Docentes- alumnos sobre el tipo de liderazgo que ejerce en su entorno escolar de manera grupal. Subsiguientemente el Docente-alumno investigará en diversas fuentes de consulta digitales sobre las diferencias que existen entre ser un jefe y ser un Líder. El Docente-alumno realizará un cuadro comparativo con base en la investigación obtenida anteriormente. Para finalizar a manera de lluvia de ideas el Docente-alumno expondrá el cuadro comparativo.		El Docente dará a conocer al Docente-alumno la rúbrica de evaluación para la elaboración del cuadro comparativo, y así considere cada uno de los criterios debe contener el mismo.	Computadora Internet Fichas de Trabajo Hojas Blancas https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 9 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Características de un jefe	Deductivo inductivo	Relacional	Mapa cognitivo de telaraña Historieta	Par dar inicio a la sesión el Docente con base en lo visto en la sesión anterior, indagará los conocimientos del Docente-alumno profundizando más acerca del tema. A continuación, el Docente-alumno realizará un Mapa cognitivo de telaraña, en donde identifique las principales características que tienen un jefe.  Posteriormente el Docente-alumno expondrá a manera de lluvia de ideas del Mapa cognitivo telaraña y lo expondrá ante el grupo. Consecuentemente el Docente-alumno con base en lo visto anteriormente realizará una historieta en donde se vea reflejado lo investigado previamente sobre las características principales de un jefe.		Mapa cognitivo de telaraña el cual debe contener las ideas principales en torno al tema. Por medio de una Lista de Cotejo el cual se dará a conocer al Docente-alumno las características que debe contener la Historieta.	Computadora Colores Papel Programa para elaborar la historieta de manera digital. https://www.endinglia.com/news/lider-vs-jefe-8-aspectos-que-los-diferencian/

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 10 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Características del Líder	Deductivo inductivo	Relacional	FODA	El Docente guiará hacia la reflexión al Docente-alumno en relación acerca de su práctica docente en sus centros escolares rescatando sus conocimientos previos. Posteriormente el Docente-alumno investigará más a profundidad las características de un Líder. Para dar continuidad a la actividad anterior el Docente-alumno identificará los conocimientos previos de las características de un jefe y realizará un FODA para poder identificar sus propias características personales en relación a el tipo de liderazgo que ejerce en su centro escolar. Para finalizar la sesión el Docente-alumno a manera de lluvia de ideas expondrá el FODA de manera grupal.		FODA El Docente evaluará cada uno de los rubros que corresponden al análisis FODA: Amenazas Fortalezas Debilidades Oportunidades	Copia del esquema del FODA Computadora https://www.endalia.com/news/lider-vs-jefe-8-aspectos-que-los-diferencian/

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo conozca los diversos estilos de Liderazgo para que reflexione sobre su práctica en la escuela.						
Módulo 1. ¿Qué es el Liderazgo?				Número de sesiones 12	Contenido 1	Antecedentes del liderazgo	
Sesión 12 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Facultades de un líder	Deductivo inductivo	Relacional	Tríptico	El Docente invitará al Docente- alumno a leer en plenaria el ensayo elaborado en la sesión anterior, al culminar reflexionarán de manera grupal en torno al tema y sobre su práctica docente. Posteriormente el Docente-alumno investigará qué facultades a partir de las reflexiones en la actividad anterior tiene un Líder. A continuación, el Docente- alumno intercambiará los trípticos y de manera grupal después de haber hecho lectura de todos sus compañeros, para cerrar la sesión, en plenaria comentará lo que considera que le faltó plasmar en el tríptico elaborado por el mismo.		El Docente- alumno realizará una autoevaluación del tríptico por medio de una lista de cotejo que le será proporcionada por el Docente.	Hojas blancas Computadora https://concepto.de/lider/

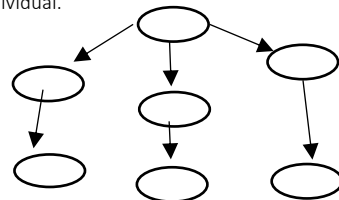
Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.				Número de sesiones 12	Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como líder educativo		
Sesión 1 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
El rol del Director como Líder educativo.	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Ensayo	Para dar inicio a la sesión, el Docente realizará preguntas exploratorias de los aprendizajes obtenidos en las sesiones anteriores. ¿Cuál consideras que es la importancia del rol Directivo? ¿A qué atribuyes el que sea o no importante el rol del Directivo en la escuela? Con base en tus conocimientos previos, ¿Qué tipo de liderazgo ejerces en tu centro escolar? A continuación, el Docente-alumno analizará el documento “Liderazgo Directivo y su impacto en el funcionamiento escolar: una revisión de literatura”. Para dar continuidad el docente-alumno elaborará reflexiones en torno al documento que expondrá brevemente de manera grupal. Para cerrar la sesión el Docente-alumno elaborará un ensayo a partir de los comentarios de sus compañeros y sus conocimientos en torno al tema teniendo una extensión de dos cuartillas.		Se le entregará al Docente alumno, la rúbrica de evaluación del Ensayo el cual tendrá las siguientes características: Máximo dos cuartillas, Título, Inicio, Desarrollo, Conclusión, Referencias bibliográficas	Fotocopias Computadora	https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/651072/Liderazgo%20directivo

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.				Número de sesiones 12	Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como líder educativo		
Sesión 2 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
La naturaleza de la dirección escolar y formación del Directivo.	Deductivo inductivo	Interrelacional	QQQ (Qué veo, Qué no veo; Qué infiero)Cómic	Para dar inicio a la sesión el Docente solicitará al Docente-alumno realice el esquema QQQ (Qué veo, Qué no veo; Qué infiero), para rescatar conocimientos previos.		Por medio de una Lista de Cotejo el cual se dará a conocer al Docente-alumno las características que debe contener el Cómic	Computadora Hojas Blancas	https://www.redalyc.org/journal/551/55143412008/html/
				<table><tr><td>¿Qué veo?</td><td>¿Qué no veo?</td><td>¿Qué infiero?</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> A partir del esquema anterior el Docente guiará a los alumnos para que por medio de una lluvia de ideas rescaten conceptos importantes en relación al tema. El Docente-alumno reflexionará en torno a la importancia de la formación directiva y el impacto que tiene su función como Líder educativo para la mejora de una Cultura Organizacional. El Docente-alumno elaborará un Cómic a partir de sus reflexiones.				
¿Qué veo?	¿Qué no veo?	¿Qué infiero?						

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.				Número de sesiones 12	Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 3 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Impacto de la dirección escolar en la mejora educativa	Deductivo inductivo	Relacional	Lluvia de ideas Exposición	El Docente propiciará que el Docente-alumno intercambie con sus compañeros el Cómic de la sesión anterior en torno a sus reflexiones de manera verbal. Posteriormente a manera de lluvia de ideas se compartirán las reflexiones. Para dar continuidad a la sesión el Docente-alumno se organizará en equipos e indagará en diversas fuentes de consulta electrónica acerca de la importancia del liderazgo directivo y su impacto en la mejora educativa. Para finalizar la sesión el Docente-alumno elaborará el mapa mental de lo investigado y lo expondrá al grupo.		El Docente compartirá con los Docentes-alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición.	Computadora Papel Bond Plumones	https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0876.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica docente para la mejora de una Cultura Organizacional.						
Módulo 2.				Número de sesiones 12	Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo	
Sesión 4 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Gestión y el Liderazgo Escolar	Deductivo inductivo	Interrelacional	Línea del tiempo	El Docente realizará preguntas exploratorias en relación a los conocimientos previos de Gestión. A continuación, el Docente-alumno elaborará su definición de manera individual en relación al concepto de gestión y lo expondrá de manera verbal ante el grupo. Posteriormente, el Docente-alumno investigará en diferentes fuentes de consulta el proceso de cómo se ha desarrollado la gestión y su utilidad en un centro educativo. Para finalizar la sesión el Docente-alumno realizará una línea del tiempo elaborada en los materiales digitales o impresos y la expondrá de manera grupal.		El Docente compartirá con los Docentes-alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición de la línea del tiempo	https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319021.pdf https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/5/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.				Número de sesiones 12		Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo	
Sesión 5 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Dimensiones de la Gestión Escolar	Deductivo inductivo	Interrelacional	Preguntas exploratorias Organizador gráfico	El Docente realizará preguntas exploratorias en torno al tema a manera de lluvia de ideas para rescatar los conocimientos previos. ¿Cuáles son las dimensiones de la Gestión Escolar? ¿Cuál es el objetivo de cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar? Posteriormente el Docente- alumno analizará el documento “La Gestión Escolar” El Docente- alumno elaborará un organizador gráfico (mapa mental, mapa conceptual, cuadro sinóptico, etc) en torno al documento analizado anteriormente y lo expondrá ante el grupo.		El Docente compartirá con los Docentes- alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición del organizador gráfico elaborado.	Fotocopias Hojas blancas Plumones	https://registromoduloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.			Número de sesiones 12		Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 6 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Funciones y responsabilidades de la dirección escolar ante los cambios que impactan a la escuela	Deductivo inductivo	Interrelacional	Organizador gráfico : Diagrama de árbol	Para dar inicio a la sesión el Docente dará introducción al tema en relación a las funciones específicas del Directivo. Para dar continuidad a la introducción al tema que realizó el Docente, el Docente-alumno elaborará un Diagrama de árbol con las principales funciones que realiza en su colectivo escolar, en un primer momento de manera individual.  A continuación, se reunirá en equipos de 4 Docentes-alumnos y compararán lo escrito previamente en su Diagrama de árbol (individual) y después realizarán uno solo por equipo. Para finalizar la sesión expondrá cada equipo el Diagrama de árbol ante el grupo.		El Docente compartirá con los Docentes-alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición del organizador gráfico elaborado.	Papel bond Plumones Cuaderno Hojas blancas	https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar4.pdf .

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.			Número de sesiones 12		Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 7 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Habilidades directivas	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Historieta	El Docente llevará a rescatará los conocimientos previos a través de una lluvia de ideas para dar introducción al tema. Para dar continuidad con base en lo dicho por el Docente para introducir al tema, el Docente-alumno leerá y reflexionará centrándose en el análisis del documento: “Habilidades directivas”. A continuación, el Docente-alumno realizará una historieta con base en el documento analizado con solamente seis viñetas o recuadros. Para finalizar la sesión el Docente-alumno compartirá la historieta con el grupo y a manera de lluvia de ideas emitirá su opinión de manera grupal.		Por medio de una Lista de Cotejo el cual se dará a conocer al Docente-alumno las características que debe contener la Historieta.	Hojas blancas Copias	https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular		Que el Directivo analice su práctica docente para la mejora de una Cultura Organizacional.							
Módulo 2.				Número de sesiones 12		Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 8 Tema		Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Motivación en el entorno escolar		Deductivo inductivo	Interrelacional	Cuadro de doble entrada	El Docente explicará a los estudiantes el concepto de motivación. A continuación, el Docente- alumno se organizará en binas e investigarán en diversas fuentes de consulta acerca de la importancia de la motivación en los Docentes y realizará un cuadro de doble entrada con los diversos autores que se relacionen con el tema. Para cerrar la sesión el Docente- alumno expondrá al grupo el cuadro de doble entrada.		A través del análisis de la información y elaboración del cuadro de doble entrada que expondrá el Docente- alumno con las ideas principales en torno al tema.	Papel Bond Plumones Marcadores Diurex	https://www.redalyc.org/journal/1942/194267200007/html/

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.						
Módulo 2.	Número de sesiones 12			Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 9 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
Comunicación	Deductivo inductivo	Interrelacional	FODA	El Docente introducirá al tema de la importancia de la comunicación efectiva entre Directivos y Docentes. Para continuar, el Docente -alumno verá el video “Comunicación como herramienta de liderazgo”. A continuación, el Docente- alumno reflexionará y comentará de manera grupal en relación al video, a partir de ello elaborará el FODA del contexto escolar donde se desarrolla.  Para finalizar, el Docente-alumno compartirá el FODA ante el grupo.	FODA El Docente evaluará cada uno de los rubros que corresponden al análisis FODA: Amenazas Fortalezas Debilidades Oportunidades	Computadora Proyector Hojas blancas	https://www.youtube.com/watch?v=66JT5ZOdHPw

Título de la propuesta	"El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia"						
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.						
Módulo 2.	Número de sesiones 12			Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 10 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
Desarrollo de la Inteligencia Emocional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Mapa Conceptual	El Docente proyectará ante el grupo el tema del desarrollo de la inteligencia emocional. A continuación, el Docente- alumno se organizará en binas y elaborarán un Mapa Conceptual con lo presentado por el Docente. Para finalizar, el Docente-alumno a partir del Mapa Conceptual e cual el expondrá ante el grupo, realizará reflexiones en torno al tema.	Se le proporcionará al Docente-alumno la rúbrica de evaluación con los elementos que debe contener el Mapa Conceptual.	Computadora Proyector Power Point Hojas de rotafolio Plumones	https://revistas.upc.edu.pe/index.php/docencia/article/view/8/670

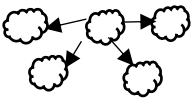
Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.						
Módulo 2.	Número de sesiones 12			Contenido 2	Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 11 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
Autonomía	Deductivo inductivo	Interrelacional	Cuadro Sinóptico	El Docente motivará a los alumnos a que emitan por medio de lluvia de ideas cómo implementan la Autonomía en sus centros escolares y quiénes participan, posteriormente, repartirá copias de diversos documentos legales que mencionan la autonomía en la Educación Básica. A continuación, el Docente-alumno se reunirán en equipos de 4 personas y leerá y analizará los diversos documentos y realizará un cuadro sinóptico en relación al documento. Para finalizar la sesión el Docente-alumno expondrá ante el grupo el cuadro sinóptico elaborado.	El Docente-alumno expondrá ante el grupo el cuadro sinóptico elaborado, el cual debe contener: Tema Subtemas Ideas principales	Fotocopias Papel Bond Plumones	Guía Operativa para la Organización y funcionamiento de los Servicios Educativos en Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México 2023 Plan y Programa de estudios 2022

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice su práctica Docente para la mejora de una Cultura Organizacional.						
Módulo 2.	Número de sesiones 12		Contenido 2		Antecedentes del rol del Director como Líder Educativo		
Sesión 12 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
Tolerancia al conflicto	Deductivo inductivo	Interrelacional	Preguntas indagatorias Lluvia de ideas Escrito breve	Para iniciar la sesión, el Docente guiará a la reflexión por medio de un Estudio de Caso entre Docentes en un centro escolar. ¿Cómo intervienes ante el conflicto? ¿Cuál sería la mejor solución para resolver el conflicto? Para dar continuidad, el Docente-alumno propondrá algunas alternativas de solución al Estudio de caso a manera de lluvia de ideas. Posteriormente, el Docente-alumno analizará el documento “Resolución de conflictos” que será proporcionado por el Docente. A continuación, el Docente- alumno de acuerdo a sus respuestas, y con base en el documento, elaborará un escrito breve (máximo de una cuartilla) en relación a lo que consideró que realizó adecuadamente o viceversa. Para finalizar, el Docente- alumno expondrá el escrito de manera verbal al grupo.	Escrito breve, con una extensión máxima de una cuartilla, el cual deberá contener los siguientes elementos: Introducción Desarrollo Conclusión	Fotocopias Hojas blancas	https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/03/Documento-Resolucion-de-conflictos_25_OCT_2022_21_X_27-ALTA.pdf

Título de la propuesta	zxxxxxt						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño				Número de sesiones 12	Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	
Sesión 1 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
El Liderazgo Transformacional y la Educación	Deductivo inductivo	Interrelacional	Debate	Para iniciar la sesión introducir al tema, el Docente proyectará el video “Liderazgo Educativo Transformacional para el Siglo XXI”. Para dar continuidad, el Docente- alumno tomará notas de lo más relevante expuesto en el video. Posteriormente, el Docente- alumno a partir de las ideas principales que obtuvo del video, se organizará en dos equipos y debatirá en relación a la importancia del Liderazgo Transformacional en la educación” Para cerrar la sesión el Docente- alumno elaborará conclusiones a partir del debate.		A través de una rúbrica de evaluación, el Docente especificará criterios específicos del debate.	Internet Computadora Proyector Cuaderno https://www.youtube.com/watch?v=0vVX2WgK1I

Título de la propuesta	"El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia"						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño	Número de sesiones 12		Contenido 3		Antecedentes del Liderazgo Transformacional		
Sesión2Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Línea del tiempo	El Docente rescatará los conocimientos previos de la sesión a través de una lluvia de ideas, posteriormente expondrá en un Power Point los fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional. A continuación, el Docente-alumno se organizará en equipos de tres integrantes y a partir de lo expuesto por el Docente realizará una Línea del Tiempo. Para dar continuidad los Docentes- alumnos entregarán de manera digital o físicamente una línea del tiempo. Para finalizar la sesión el Docente- alumno a partir de la elaboración de la línea del tiempo a manera de lluvia de ideas reflexionará y expondrá las mismas de manera grupal.	El Docente compartirá con los Docentes- alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición de la línea del tiempo	Computadora Proyector Diversos materiales electrónicos Papel Plumones, etc	file:///D:/Users/RAB M948N/Downloads/Dialnet- AlgunasConsideracionesTeóricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf

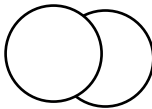
Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño				Número de sesiones 12	Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	
Sesión 3 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Esquema del Liderazgo Transformacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Exposición	Para iniciar la sesión el Docente organizará equipos con 4 integrantes, posteriormente de manera electrónica compartirá el documento “¿Qué es el Liderazgo Transformacional y cómo desarrollarlo en tu empresa? “ Posteriormente el Docente dividirá los subtemas a exponer de cada equipo. A continuación, el Docente-alumno expondrá el subtema asignado. Para finalizar la sesión y a partir de lo expuesto los equipos elaborarán un esquema que represente el Liderazgo Transformacional y su aplicación en el contexto escolar.		El Docente compartirá con los Docentes-alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición del esquema.	Documento digital Computadora Proyector Diversas aplicaciones digitales https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño			Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	
Sesión 4 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Desde el conocimiento, una visión del Liderazgo Transformacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Mapa Cognitivo de nubes	Para dar inicio a la sesión, el Docente a partir de los conocimientos previos, introducirá al alumno para que conozca los antecedentes desde diferentes visiones en relación al Liderazgo Transformacional. A continuación, el Docente-alumno a partir de la lectura, reflexión y análisis del documento “El Liderazgo Transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista”, expondrá de manera verbal las ideas más relevantes del texto. Posteriormente, el Docente- alumno después de haber reflexionado en relación al documento anterior, elaborará un Mapa Cognitivo de nubes en donde se plasme lo más importante de cada uno de los autores expuestos en el documento.  Para finalizar, el Docente-alumno manera de lluvia de ideas y lo complementará de acuerdo a lo expuesto de los demás.		Los criterios que se tomarán en cuenta para la evaluación del Mapa Cognitivo son: Tema principal Uso de palabras enlace Uso de conceptos claves	Copias, cuaderno, internet, computadora https://www.redalyc.org/journal/4418/441861942010/html/

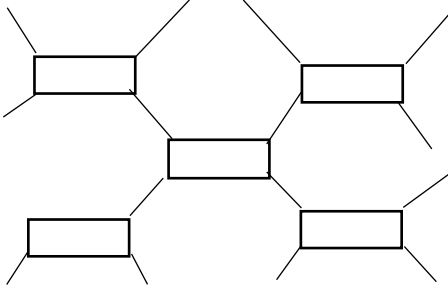
Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular		Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.							
Módulo 3 Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.				Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional		
Sesión 5 Tema		Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Metodología para afianzar el Liderazgo Transformacional		Deductivo inductivo	Interrelacional	Exposición Plan de Acción	Para iniciar la sesión, el Docente solicitará al Docente-alumno a partir de lluvia de ideas defina lo que conoce acerca de ¿Qué es metodología? Posteriormente el Docente expondrá la Metodología del Liderazgo Transformacional. Para dar continuidad, el Docente compartirá el documento “Liderazgo Transformacional; estrategia para mejorar la práctica Docente en el aula” A continuación, el Docente- alumno reflexionará y analizará la metodología del Liderazgo Transformacional. Por consiguiente, el Docente- alumno elaborará un plan de acción con base en la Metodología del Liderazgo Transformacional de acuerdo a su función en su centro escolar organizado en binas. Para cerrar la sesión el Docente- alumno expondrá el Plan de Acción.		El Docente compartirá con los Docentes-alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición. El Plan de Acción el Docente-alumno deberá contemplar los siguientes criterios: Propósito Estrategias Recursos Evaluación Responsables Temporalidad	Documento digital Proyector Computadora	file:///D:/Users/RABM948N/Downloads/LIDERAZGO+TRANSFORMACIONAL%20(1).pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.			Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	
Sesión 6 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Liderazgo Transformacional y sus cuatro pilares	Deductivo inductivo	Interrelacional	Encuesta Tipo Likert	Para iniciar la sesión el Docente expondrá los cuatro pilares que sustentan el Liderazgo Transformacional a través de una presentación en Power Point, posteriormente organizará en equipos de tres integrantes al Docente-alumno. Posteriormente, el Docente alumno a partir de lo visto anteriormente, elaborará una encuesta Tipo Likert basado en los cuatro pilares del Liderazgo Transformacional. A continuación, el Docente- alumno a manera de lluvia de ideas compartirá la encuesta, Para cerrar la sesión tomará en cuenta las modificaciones a realizar conforme los comentarios de los demás Docentes-alumnos El Docente-alumno aplicará la encuesta en su colectivo Docente y compartirá los resultados en la siguiente sesión.		La encuesta debe contar con los siguientes criterios: Edad Escolaridad Años de servicio en la docencia Género Preguntas enfocadas en torno al tema	Computadora Hojas blancas https://retos-directivos.eae.es/de-stapa-los-secretos-mejor-guardados-sobre-liderazgo-transformacional/

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular		Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.							
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.				Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional		
Sesión 7 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades			Evaluación	Materiales	Bibliografía
Un liderazgo centrado en la mejora de la Cultura Organizacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Mapa Mental	El Docente retomará la encuesta aplicada para que el Docente-alumno comparta los resultados obtenidos y reflexione sobre su práctica directiva, posteriormente solicitará al Docente- alumno para que escriba o defina el concepto de Cultura Organizacional enfocado a la educación. A continuación, el Docente- alumno expondrá a manera de Lluvia de ideas el concepto definido de Cultura Organizacional. Posteriormente el Docente expondrá la definición de la Cultura Organizacional y sus características. Para finalizar la sesión, el Docente-alumno se organizará en equipos de tres integrantes y partir de lo expuesto elaborará un mapa mental de Cultura Organizacional el cual expondrá ante el grupo.			Se le proporcionará al Docente alumno la rúbrica de evaluación con los elementos que debe contener el Mapa Mental.	Proyector Papel Bond Plumones Cuaderno	https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraci amarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular		Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.				Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	
Sesión 9 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Características de una Cultura Organizacional de Excelencia	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Mapa Cognitivo de aspectos comunes	El Docente realizará preguntas exploratorias en rescatando las ideas más relevantes de la sesión anterior. ¿Qué consideras se debe llevar a cabo para generar una Cultura organizacional de excelencia? ¿Consideras que en el centro escolar donde laboras existe una Cultura Organizacional de Excelencia?, ¿Por qué? A continuación, el Docente proyectará el video: ¿Qué es la Cultura Organizacional de Excelencia y sus características?, el Docente –alumno escribirá lo que considere más relevante del tema. A continuación, el Docente- alumno con base en las notas tomadas realizará un Mapa Cognitivo de aspectos comunes de Cultura Organizacional y las características de una Cultura Organizacional de excelencia.  Para finalizar la sesión, el Docente- alumno comentará ante el grupo el Mapa Cognitivo de aspectos comunes.		A través de una lista de cotejo consideraran los siguientes aspectos que debe contener el Mapa Cognitivo de aspectos comunes: Elementos a comparar Ideas principales	Papel Bond Plumones Cuaderno Proyector Computadora	https://www.youtube.com/watch?v=rr_VKyWX9WQ

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.			Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	
Sesión 10 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Dimensiones de una Cultura Organizacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Exposición	Para iniciar la sesión, el Docente motivará al Docente- alumno para que desarrolle la investigación en relación a las dimensiones de la Cultura Organizacional. A continuación, el Docente- alumno investigará en diversas fuentes de consulta en relación a las dimensiones de la Cultura Organizacional. Posteriormente, el Docente- alumno realizará organizados en equipos la selección de la información de lo investigado y llevará a cabo una exposición ante el grupo. Para finalizar la sesión, el Docente- alumno compartirá sus ideas y conclusiones en relación al tema.		El Docente compartirá con los Docentes- alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición.	http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n2/2218-3620-rus-15-02-120.pdf

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular		Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.							
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.				Número de sesiones 12		Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional		
Sesión 12 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades			Evaluación	Materiales	Bibliografía
Factores que influyen en la construcción de una Cultura Organizacional	Deductivo inducti	Interrelacional	Lluvia de ideas Mapa Cognitivo tipo panal	Para iniciar la sesión, el Docente retomará los conocimientos previos de la sesión anterior y conducirá al Docente- alumno a reflexionar sobre aquéllos factores que considera influyen en la construcción de la Cultura Organizacional de Excelencia en su contexto escolar. A continuación, el Docente- alumno investigará y elaborará un Mapa cognitivo tipo panal de los factores que influyen para construir una Cultura Organizacional de Excelencia.  Para finalizar la sesión, el Docente- alumno a manera de lluvia de ideas expondrá de manera grupal el Mapa Cognitivo tipo panal, así como sus reflexiones y comentarios.			El Docente compartirá con los Docentes- alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición.	Hojas blancas Papel Bond Plumones Proyector Computadora	https://infotec.repositorioinstitucional.m x/jspui/bitstream/10 27/112/1/PROPUEST A%20PARA%20MEJ ORAR%20LA%20CUL TURA%20ORGANIZA CIONAL.pdf

Título de la propuesta		“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular		Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.				Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 1 Tema		Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Características del Liderazgo Transformacional		Deductivo inductivo	Interrelacional	Preguntas guía Exposición	Para dar inicio a la sesión el Docente realizará algunas preguntas guía al Docente-alumno: ¿Qué características debe tener un Directivo? ¿Cómo Directivos qué tipo de liderazgo ejercen en sus colectivos escolares? A continuación, el Docente expondrá las características del Liderazgo Transformacional y sus fundamentos teóricos. Posteriormente, el Docente aplicará una escala tipo Likert enfocado al Liderazgo Transformacional. Para finalizar, el Docente- alumno responderá la Escala Tipo Likert y reflexionará en torno a su práctica Docente y a manera de lluvia de ideas, expondrá los resultados obtenidos de manera grupal.		El Docente compartirá con los Docentes- alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición.	Proyector Computadora Power Point	Bass, B. y Avolio, B. (2000). MLQ: <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> . RedwoodCity, CA: Mind Garden. Bass, B. y Riggio, R. (2006) <i>Transformacional leadership</i> . Nueva Jersey: LawrenceEerlbaum Associates Publishers.

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo analice las características del Liderazgo Transformacional para crear una Cultura Organizacional con alto desempeño.						
Módulo 3. Liderazgo Transformacional de un Directivo para un equipo de alto desempeño.	Número de sesiones 12			Contenido 3	Antecedentes del Liderazgo Transformacional		
Sesión 11 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
Conformando una Cultura Organizacional de Excelencia	Deductivo inductivo	Interrelacional	FODA	El Docente rescatará los conocimientos previos de la sesión anterior a manera de lluvia de ideas de los aspectos más relevante del tema. Posteriormente, el Docente- alumno realizará el FODA con base en su práctica Docente enfocándose en su contexto escolar. Para finalizar la sesión, el Docente- alumno expondrá el FODA, así como sus conclusiones acerca del mismo y de su práctica directiva.	El Docente evaluará cada uno de los rubros que corresponden al análisis FODA: Amenazas Fortalezas Debilidades Oportunidades	Esquema del FODA	https://www.redalyc.org/journal/944/94472192001/html/

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión2Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Importancia del Liderazgo Transformacional en el centro escolar	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Ensayo	Para iniciar la sesión, el Docente con antelación pedirá al alumno observe y escuche de manera activa el video “Liderazgo Transformacional para la Gestión Educativa” A continuación, el Docente- alumno de manera grupal a manera de lluvia de ideas expondrá sus reflexiones en torno al tema. Para finalizar, el Docente- alumno a partir de sus reflexiones, elaborará un ensayo en torno al tema teniendo como extensión máxima de dos cuartillas.		Se le entregará al Docente alumno, la rúbrica de evaluación del Ensayo el cual tendrá las siguientes características: Máximo dos cuartillas, Título, Inicio, Desarrollo, Conclusión, Referencias bibliográficas	Computadora Hojas blancas	https://www.youtube.com/watch?v=qHx1HG910As

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.						
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.	
Sesión 3 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales Bibliografía
Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Reflexión escrita	Para dar inicio a la sesión, el Docente a manera de lluvia de ideas motivará al docente-alumno para que emita sus opiniones de manera grupal. A continuación, el Docente- alumno reflexionará en torno al tema de lo aprendido sobre el Liderazgo Transformacional y escribirá una reflexión breve. Posteriormente, el Docente- alumno dará lectura a su reflexión de manera grupal. Para dar continuidad, el Docente proyectará el video “¿Qué ventajas y desventajas tiene el Liderazgo Transformacional?” Para finalizar, el Docente- alumno con base en su propia práctica Docente elaborará preguntas guía en torno a lo aprendido y lo expondrá a manera de lluvia de ideas.		Escrito breve, con una extensión máxima de una cuartilla, el cual deberá contener los siguientes elementos: Introducción Desarrollo Conclusión	Computadora Proyector Hojas blancas https://www.youtube.com/watch?v=Vmr uOSYeH4g

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.				Número de sesiones 12	Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 4 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
El Líder Transformacional y su influencia en el sistema educativo.	Deductivo inductivo	Interrelacional	Cuestionario interactivo Cuadro de doble entrada	El Docente rescatará los conocimientos previos del alumnado de la sesión anterior a través de la aplicación Kahoot (herramienta interactiva para repasar conceptos aprendidos). ¿Cuáles son las características del Liderazgo Transformacional? ¿Qué ventajas u desventajas tiene el Liderazgo Transformacional? A continuación, el Docente- alumno realizará un esquema con base en lo aprendido elaborará un cuadro comparativo entre las características de un jefe y las características del Líder Transformacional. Para finalizar la sesión, el Docente- alumno, reflexionará acerca del Líder Transformacional y su influencia en el sistema educativo y a manera de lluvia de ideas expondrá sus ideas.		El Docente- alumno responderá una serie de preguntas a través de la herramienta digital Kahoot: Ingresa al cuestionario por medio de un código. Contesta las preguntas de opción múltiple Autoevalúa su conocimiento	Computadora Proyector	https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 5 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Competencias de un Líder Transformacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Mapa mental	Para iniciar la sesión, el Docente dará la introducción al tema y compartirá el documento de manera digital “Principios y competencias del Líder Transformacional en instituciones educativas. A continuación, el Docente- alumno se organizará en equipos de tres integrantes y profundizará la investigación en torno al tema. Para cerrar la sesión, el Docente- alumno expondrá el Mapa Conceptual.		Se le proporcionará al Docente alumno la rúbrica de evaluación con los elementos que debe contener el Mapa Mental.	Computadora Proyector Papel Bond Plumones	https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 6 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Carisma o Influencia idealización	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Cuadro sinóptico	Para dar inicio a la sesión, el Docente conducirá al alumno a investigar sobre una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional: Carisma o influencia idealizada. A continuación, el Docente- alumno investigará en diversas fuentes de consulta las características de la dimensión: Carisma o influencia idealizada. Para finalizar, el Docente- alumno realizará un cuadro sinóptico de lo investigado que le será entregado al Docente.		El Docente- alumno expondrá ante el grupo el cuadro sinóptico elaborado, el cual debe contener: Tema Subtemas Ideas principales	Computadora Cuaderno	https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 7 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Estimulación Intelectual	Deductivo inductivo	Relacional	Lluvia de ideas Ensayo	El Docente expondrá las características de la dimensión: Estimulación intelectual. El alumno reflexionará en torno al tema y a manera de Lluvia de ideas expondrá sus conclusiones. El Docente alumno realizará un ensayo en torno al tema.		Se le entregará al Docente-alumno, la rúbrica de evaluación del Ensayo el cual tendrá las siguientes características: Máximo dos cuartillas, Título, Inicio, Desarrollo, Conclusión, Referencias bibliográficas	Proyector Computadora Hojas blancas	https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.				Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.	
Sesión8Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Consideración Individual	Deductivo inductivo	Interrelacional	Historieta	Para iniciar la sesión, el Docente expondrá la dimensión: Consideración Individual. A continuación, el Docente- alumno a partir de la ponencia del Docente, reflexionara en torno al tema y realizará una historieta en dónde plasme un ejemplo de esta dimensión. Finalmente y dar cierre a la sesión, el Docente- alumno intercambiará sus historietas y la expondrá de manera grupal.		Por medio de una Lista de Cotejo el cual se dará a conocer al Docente- alumno las características que debe contener la Historieta.	Computadora Proyector Hojas blancas Colores	https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.						
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.	
Sesión 9 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales Bibliografía
Competencias de un Líder Transformacional	Deductivo inductivo	Interrelacional	Mapa conceptual	Para dar inicio a la sesión el Docente dará la introducción al tema y compartirá el documento de manera digital “Principios y competencias del Líder Transformacional en instituciones educativas. Para dar continuidad, el Docente-alumno se organizará en equipos y profundizará la investigación en torno al tema. Para concluir la sesión, el Docente-alumno elaborará un Mapa Conceptual con base en la información anterior y realizará una exposición ante el grupo.		Se le proporcionará al Docente alumno la rúbrica de evaluación con los elementos que debe contener el Mapa Conceptual.	Computadora proyector https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 10 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Autoconocimiento	Deductivo inductivo	Interrelacional	FODA	Para iniciar la sesión, el Docente guiará al Docente- alumno a que realice una reflexión en torno autoconocimiento proyectando el video: “Autoconocimiento”. A continuación, el Docente- alumno realizará algunas reflexiones en torno al video. Posteriormente, el Docente- alumno realizará un FODA en relación a sí mismo. Para cerrar la sesión, el Docente- alumno expondrá el FODA de ante el grupo.		El Docente evaluará cada uno de los rubros que corresponden al análisis FODA: Amenazas Fortalezas Debilidades Oportunidades	Hojas blancas	https://www.youtube.com/watch?v=Bc-a-fawJVwD Diversas fuentes de consulta según elija el alumno.

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”							
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.							
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.			Número de sesiones 12		Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.		
Sesión 11 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Materiales	Bibliografía
Coherencia y adaptabilidad	Deductivo inductivo	Interrelacional	Estudio de Caso Lluvia de ideas	Para iniciar la sesión, el Docente expondrá un estudio de caso. Posteriormente, el Docente- alumno reflexionará en torno el estudio de caso y emitirá su opinión ante el grupo a manera de lluvia de ideas. A continuación, el Docente- alumno redactará un estudio de caso con base en la propia experiencia en su entorno escolar mencionando cómo le dio solución y lo expondrá ante el grupo.		A través de una rúbrica de evaluación, se establecerán los criterios que debe contener el Estudio de Caso	Copias Hojas blancas	AlgunasConsideracionesTeóricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf

Título de la propuesta	“El Liderazgo Transformacional del Directivo: una alternativa para la mejora de la Cultura Organizacional de Excelencia”						
Objetivo particular	Que el Directivo reflexione sobre la importancia de ejercer un Liderazgo Transformacional para que crear una Cultura Organizacional de Excelencia.						
Módulo 4. El Liderazgo Transformacional y sus características.				Número de sesiones 12	Contenido 4.	Fundamentos teóricos del Liderazgo Transformacional.	
Sesión 12 Tema	Metodología	Modelo de enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades		Evaluación	Bibliografía
Autogestión	Deductivo inductivo	Interrelacional	Lluvia de ideas Plan de Acción	Para iniciar la sesión, el Docente guiará al Docente- alumno para que defina el concepto de autogestión .A continuación, el Docente-alumno desarrollará su propio concepto de autogestión y lo expondrá al grupo. Para dar continuidad a la actividad anterior, el Docente proyectará el video: ¿” Qué es autogestión? Posteriormente, el Docente- alumno con base en lo expuesto de manera grupal y por medio de lluvia de ideas reelaborarán el concepto de autogestión. Para cerrar la sesión el Docente-l alumno un Plan de Intervención, en donde se vea reflejado los conocimientos adquiridos durante el Diplomado que incida en el centro escolar donde labora.		El Docente compartirá con los Docentes- alumnos la rúbrica de evaluación para llevar a cabo la exposición. El Plan de Acción el Docente- alumno deberá contemplar los siguientes criterios: Propósito Estrategias Recursos Evaluación Responsables Temporalidad	Computadora Hojas blancas Proyector Computadora https://www.youtube.com/watch?v=bnX10CJq6x4

7.7. EL DIAGRAMA DE OPERACIÓN DE LA PROPUESTA MODULAR



7.8. DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIO

El Diplomado está compuesto por 4 Módulos, que se irán desarrollando en 12 sesiones con 4 hrs. y que en su totalidad tendrá una duración de 184 hrs. Se iniciará en el mes de septiembre y concluirá en el mes de diciembre, se impartirá en el turno vespertino, en un horario de 14:00 a 19:00 hrs.

7.9. PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA

El propósito de la propuesta es brindar a los Directivos escolares una alternativa para impulsar o mejorar la Cultura Organizacional de sus centros escolares a través del Liderazgo Transformacional.

Para ingresar al Diplomado se requiere:

- Licenciatura
- Ser Directivo en activo
- Manejo de las Nuevas Tecnologías de la Información

7.10. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES DE NUEVO INGRESO

El Diplomado pretende que los Directivos escolares, desarrollen habilidades para la mejora de su liderazgo en sus centros educativos y crea una Cultura Organizacional de Excelencia y por ende impacte en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

Los criterios que se utilizarán para la selección de los aspirantes para inscribirse al Diplomado serán:

- Ser Directivo escolar activo.
- Cumplir con los requisitos mencionados anteriormente para su inscripción.
- Contar con el compromiso para mejorar su liderazgo en su Centro Educativo.

Desarrollar un proyecto final que implemente en la escuela donde labore y entregar evidencias de trabajo.

7.11. PERFIL DE EGRESO

Entre los rasgos de egreso que se busca lograr en los Directivos son los siguientes:

- Reflexione sobre su práctica directiva.
- Desarrolle competencias, habilidades y destrezas tanto de manera personal como de liderazgo.
- Autoevalúe su liderazgo en el Centro Escolar donde labora.
- Planee, diseñe y evalúe acciones a partir de las problemáticas existentes en el colectivo escolar, utilizando el Plan de Mejora Continua.
- Sea un Líder que impacte a la mejora de una Cultura Organizacional.
- Armonice las relaciones interpersonales con el colectivo Docente.
- Ejerza un trabajo colaborativo entre el colectivo Docente a través del diálogo, comunicación y negociación.
- Domine los procesos del Liderazgo Transformacional.

7.12. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA INGRESAR AL PROGRAMA DE ESTUDIOS

El aspirante que se inscriba al Diplomado, deberá realizar lo siguiente:

- Llenar la Cédula de Inscripción con sus datos personales.

Presentará la siguiente documentación en original y copia para su cotejo:

- Título de Licenciatura
- Cédula Profesional
- CURP
- Constancia de Servicios expedido por la Autoridad Educativa de la dependencia donde labora.

- Carta de Exposición de Motivos (una cuartilla)
- Dos fotografías tamaño infantil en papel Mate en blanco y negro.

7.13. CRITERIOS DE PERMANENCIA EN LA MODALIDAD DE ESTUDIO DE LA PROPUESTA

A fin de culminar el Diplomado se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- Haber contado con el 80% de asistencia.
- Participar de manera activa en el desarrollo de las sesiones.
- Entregar los productos parciales de cada sesión y el Proyecto Final.

7.14. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS.

Para acreditar el Diplomado se considerará los siguientes criterios (Evaluación Formativa). Cada uno de los aspectos considerados, serán evaluados a partir de indicadores de desempeño que se medirán por medio de rúbricas de evaluación que serán entregadas a cada uno de los participantes por sesión considerando la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

ASPECTOS A EVALUAR	PORCENTAJE
Participación individual	10%
Participación en equipo	15%
Productos Parciales	15%
Asistencia	10%
Proyecto final	50%
Total	100%

CONCLUSIONES

Esta Investigación tuvo como propósito a lo largo de su abordaje analizar los principales factores que influyen en un Clima Organizacional exitoso, así como la relevancia e influencia del liderazgo del Directivo para poder lograrlo.

Para dar inicio a la Investigación fue necesario en primera instancia determinar la problemática a investigar, así como explicar la relevancia de la misma, por ello fue necesario además de lo dicho anteriormente, también situar el contexto tanto interno como externo en donde se llevaría a cabo la investigación.

Describir y profundizar en relación a la población magisterial donde esa inserta la problemática, ya que, en definitiva, el perfil y la formación del Docente es fundamental e influye en gran medida en el desarrollo de las actividades escolares.

Profundizar en la investigación de la problemática y constatar que existieron otras personas que se interesaron en la misma para dar sustento teórico en el abordaje la misma, ya que sirvió para no cometer errores o prevenirlos, dio guía para saber hacia dónde se tenía que dirigir la investigación e interpretar los resultados que se fueron obteniendo de la misma; así como centrarse en la problemática y no desviarse para posteriormente plantearse una hipótesis.

Definir la Metodología de Estudio radicó en sistematizar la información a partir de la hipótesis planteada, lo cual fue un proceso que apoyó en la investigación para verificar y proporcionó otro elemento del sustento de la investigación haciendo válida la cual se observó en la problemática planteada para posteriormente proponer una alternativa de solución.

El Liderazgo desempeña un papel fundamental en el éxito y la eficacia de cualquier organización, y los Centros Escolares no son la excepción. En este contexto, el rol del Directivo adquiere una importancia crucial, ya que su liderazgo no solo impacta en el rendimiento académico de los estudiantes, sino también en el ambiente escolar, la motivación de las personas.

El Directivo ejerce una influencia directa en la cultura y el clima escolar. Su capacidad para establecer normas claras, fomentar la comunicación abierta y promover un entorno de respeto y colaboración tiene un impacto significativo en el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa. Un clima positivo estimula el aprendizaje, la participación activa y fortalece la identidad de la institucional Docente y el desarrollo global de la Institución Educativa.

Un Líder Educativo efectivo establece metas claras y una visión compartida para la institución. Al alinear los esfuerzos de la comunidad escolar hacia objetivos comunes, el Directivo crea un sentido de propósito que motiva tanto a los Docentes como a los estudiantes. La claridad en la dirección fomenta la eficacia y la eficiencia en la consecución de metas académicas y pedagógicas.

El liderazgo del Directivo también se refleja en su capacidad para apoyar y promover el desarrollo profesional del personal Docente. Facilitar oportunidades de formación, brindar retroalimentación constructiva y promover la innovación pedagógica son aspectos fundamentales que contribuyen a la mejora continua de la calidad educativa; la gestión eficiente de recursos, tanto humanos como materiales, es esencial en cualquier centro escolar. Un Líder Educativo competente es capaz de asignar de manera estratégica los recursos disponibles, optimizando el rendimiento académico y garantizando un ambiente propicio para el aprendizaje.

La Educación se enfrenta constantemente a cambios en la sociedad y en las metodologías pedagógicas. Un Directivo proactivo anticipa estos cambios y lidera la institución hacia la adaptación y la innovación. La capacidad de tomar decisiones informadas y de liderar iniciativas de cambio favorece la relevancia y la eficacia de la Educación ofrecida.

El Enfoque del Liderazgo Transformacional en una institución educativa se centra en inspirar, motivar y guiar a todos los miembros de la comunidad educativa hacia la consecución de una visión compartida y la realización de metas ambiciosas. Este Enfoque se basa en 4 componentes principales que caracterizan el Liderazgo Transformacional que ha continuación se enuncian:

1. Inspiración y visión: es la capacidad de articular una visión clara y convincente del futuro deseado para la institución. Esta visión inspiradora no solo se enfoca en los

resultados académicos, sino también en el desarrollo integral de los estudiantes y en la creación de una cultura escolar positiva y colaborativa.

2. Motivación y empoderamiento: motivar a los miembros de la comunidad educativa a alcanzar su máximo potencial, fomentando un ambiente de confianza, respeto y empoderamiento. Reconocer y valorar las contribuciones de cada individuo, y los animan a asumir responsabilidades y desafíos que les permitan crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

3. Establecimiento: establece altas expectativas académicas y de comportamiento para todos los estudiantes y miembros del personal. Fomentan una cultura de excelencia donde se promueve el esfuerzo, la perseverancia y el compromiso con el aprendizaje y la mejora continua.

4. Desarrollo de relaciones y trabajo en equipo: cultivan relaciones sólidas y colaborativas con todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres, personal Docente, administrativo y de apoyo. Fomentan un clima de confianza y apertura donde se promueve el diálogo constructivo, la retroalimentación efectiva y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.

La importancia del Liderazgo del Directivo en los Centros Escolares es innegable. Su capacidad para influir en el clima escolar, establecer metas claras, apoyar el desarrollo profesional, gestionar recursos eficientemente y adaptarse a los cambios, contribuye de manera significativa al éxito académico y al bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa. Un liderazgo efectivo en la dirección de las Instituciones Educativas es fundamental para cultivar un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

El Liderazgo Transformacional en una Institución Educativa es de suma importancia debido a su capacidad para inspirar y motivar cambios significativos que impactan tanto en el rendimiento académico como en el desarrollo integral de los estudiantes, el personal Docente y el entorno educativo en general. En esta Investigación se exploró a detalle la importancia del Liderazgo Transformacional en el contexto educativo, analizando sus características, beneficios y cómo puede influir positivamente en el logro de los objetivos institucionales.

El Liderazgo Transformacional se caracteriza por su capacidad para generar cambios profundos y duraderos en una organización, al tiempo que motiva e inspira a los miembros del equipo a alcanzar su máximo potencial. En el ámbito educativo, un Líder Transformacional ejerce una influencia positiva en los estudiantes al fomentar un ambiente de aprendizaje estimulante, promover la innovación pedagógica y cultivar una cultura escolar basada en valores como la excelencia, la colaboración y el compromiso con el crecimiento personal y académico.

Una de las principales razones por las cuales el Liderazgo Transformacional es fundamental en una Institución Educativa es su capacidad para impulsar mejoras significativas en los resultados académicos. Los Líderes Transformacionales establecen altas expectativas académicas y proporcionan el apoyo necesario para que los estudiantes las alcancen. Fomentan un enfoque centrado en el aprendizaje, donde el objetivo principal es el desarrollo integral de los estudiantes, no solo en términos de conocimientos académicos, sino también en habilidades socioemocionales y competencias para la vida.

Además, el Liderazgo Transformacional en el ámbito educativo contribuye a crear una cultura escolar positiva y colaborativa. Los Líderes Transformacionales inspiran a los miembros del personal Docente y Administrativo a trabajar en equipo, compartiendo ideas, mejores prácticas y recursos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Fomentan un clima de confianza, respeto mutuo y empoderamiento, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la institución.

Otro aspecto clave de la importancia del Liderazgo Transformacional en una Institución Educativa es su capacidad para promover la innovación y la adaptación al cambio. En un entorno educativo en constante evolución, es fundamental que los líderes estén dispuestos a explorar nuevas ideas y enfoques, y a tomar decisiones audaces que benefician a la comunidad escolar en su conjunto. Los Líderes Transformacionales fomentan una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo, tanto para ellos mismos como para los demás, y están abiertos a la experimentación y la mejora constante.

En conclusión, el Liderazgo Transformacional, desempeña un papel crucial en las Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria, a través de fomentar y movilizar cambios significativos en la Cultura Organizacional que impactan en el rendimiento académico, la cultura escolar y la capacidad de adaptación al cambio. Los Líderes Transformacionales son agentes de transformación que guían a la comunidad educativa hacia la excelencia y el éxito a través de su visión, inspiración y compromiso con el crecimiento y el desarrollo de todos los involucrados. Por lo tanto, invertir en el desarrollo del Liderazgo Transformacional en el ámbito educativo es fundamental para crear entornos escolares que fomenten el aprendizaje, la innovación y el bienestar de todos los estudiantes y miembros del personal educativo.

BIBLIOGRAFÍA

BAUMAN, Zygmunt. Los Retos de la Educación en la Modernidad Líquida, Ed. Argentina, Gedisa, 2005.

DRUETTA, Covi, Delia, La Sociedad de la Información. Una mirada desde la Comunicación, Comunicaciones libres, México, 2005.

ESPINOZA, Ayala, Patricio. Cultura Organizacional e Innovación. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, Chile, 2014.

HUERTA, Méndez, Alexandra. Manifestaciones Culturales en la Delegación Coyoacán. México Instituto de Investigaciones Parlamentarias, México, 2011.

MORENO de Forero, Isabel, La Sociedad del Conocimiento, Revista Científica General José María Córdova, Colombia, 2009.

PATIÑO, Guevara, Ragnhild . El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos. Revista Folios, Bogotá, 2016.

RICO, Molano Alejandra, Dalila. La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia, Universidad La Gran Colombia, Colombia, 2009.

SALAZAR, María, Angélica. El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?. Unirevista, Chile, 2006.

SAMPIERI, Hernández, Roberto. et. al. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, México, 2006.

SANTAMARÍA, Sánchez, José. La equidad educativa: evidencia teórica y empírica disponible sobre su relación con la igualdad, la calidad y la excelencia. Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas, Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE), México, 2013.

SERRANO, Elizalde, Gisella, et.al. El Liderazgo Transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. Digital Publishe, Chile, 2022.
RAMÍREZ, Méndez, Ignacio, et.al. El protocolo de investigación. Trillas, México, 1998.

VARA HORMA y Arístides Alfredo. La Tesis de la Maestría en Educación, Universidad de San Martín de Porres, Chile, 2008.

WEBER Max, Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

REFERENCIAS DE INTERNET

<https://www.google.com/search?q=mapa+de+la+republica+coyoacan>

<http://secure.iedf.mx/screc2010/delegacion.php?del=COYOACAN>

https://paot.org.mx/centro/programas/delegacion/coyoaca_original.html

<https://www.visit-mexico.mx/es/mexico-city/coyoacan-cdmx/>

<https://www.google.com/maps/place>

<https://www.google.com/search?q=imagenes+centro+de+actualizaci%C3%B3n+del+magisterio&tbm=isch&ved=2ahUKEwiQhdKr09T7AhVMc98KHazNBMcQ2>

<https://www.google.com/search?q=imagenes>

<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.mx/2010/07/variables.html>

<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=476248849007>

<https://biblat.unam.mx/es/revista/ciencia-academia-mexicana-de-ciencias>

<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=477847107004>

<https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html>

<https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html>

<https://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3>

<https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html>

<https://otra-educacion.blogspot.com/2015/09/objetivo-4-educacion-ODS.html>

http://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro11/11_la_cultura.html

<https://laeducaciondesconocida.wordpress.com/2015/08/09la-cultura-de-centro-segun-schein/>

<https://www.redalyc.org/journal/280/28064146012/>

<https://www.unesco.org/es>

<https://www.gob.mx/sep>

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5718130&fecha=27/02/2024#gsc.tab=0

<http://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/igualdad-de-genero-a-traves-de-la-escuela-proporcionar-un-entorno-de-aprendizaje-seguro-e-inclusivo/>

<https://www.proeducacion.org.mx/nueva-escuela-mexicana/>

<https://ner.com.mx/news/que-es-la-dignidad-para-la-nueva-escuela-mexicana>

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5718130&fecha=27/02/2024#gsc.tab=0

<https://www.gob.mx>

<https://www.inee.edu.mx/lideres-escolares-pilares-del-sistema-educativo-mexicano/>

https://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/dle/anexos/m2/liderazgo_transformacional

<https://magno.edu.mx/acerca-de/liderazgo-transformacional/#&gid=1&pid=1>

<https://www.inee.edu.mx/gestion-escolar-impulsar-mejoras-desde-lo-local/>

<https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/12/gestion-escolar/>

<https://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/445>

<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>

<https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx>

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie>

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie>

<https://gauss.inf.um.es/8jornadasR/filestaller/albacete8jr-visualizacion-y-analisis-de-escalas-Likert.pdf>

<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1

<https://www.redalyc.org/journal/270/27057946004/html/>

<https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf>

<https://blog.pearsonlatam.com/en-el-aula/principios-de-educacion-en-nueva-escuela-mexicana>

[http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023 2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023%202024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf)

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

<https://www.dof.gob.mx/>

<https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/que-es-un-diplomado-una-formacion-rapida-y-beneficiosa>