



FORMACIÓN PROFESIONAL Y LIDERAZGO DOCENTE:  
PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES

Mayra Patricia Burgos Caamal

Tesis elaborada para obtener el grado de Maestra en Investigación Educativa

En la LGAC:

Política, Organizaciones y Sociedad

Bajo la dirección de: Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón

Mérida, Yucatán

Octubre 2022





FORMACIÓN PROFESIONAL Y LIDERAZGO DOCENTE:  
PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES

Mayra Patricia Burgos Caamal

Tesis elaborada para obtener el grado de Maestra en Investigación Educativa

En la LGAC:

Política, Organizaciones y Sociedad

Bajo la dirección de: Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón

Mérida, Yucatán

Octubre 2022



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO  
E INVESTIGACIÓN

Mérida, Yucatán a 17 de mayo de 2022.

Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón  
Jefa de la Unidad de Posgrado e Investigación  
Facultad de Educación, UADY  
PRESENTE

Los abajo firmantes miembros del Comité Revisor nombrado por la dirección de la Facultad de Educación y en respuesta a su solicitud para revisar la tesis:

“FORMACIÓN PROFESIONAL Y LIDERAZGO DOCENTE: PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES”


Presentado por MAYRA PATRICIA BURGOS CAAMAL para obtener el grado de Maestra en Investigación Educativa, le comunicamos que el trabajo cumple con los requisitos de contenido y presentación establecidos por el Comité Académico de la Maestría en Investigación Educativa (CAMIE), por lo tanto, el dictamen que emitimos es de:

**Aprobado**

Por lo que puede proceder a la etapa de presentación y defensa del mismo.

Atentamente  
Comité Revisor

  
Dr. Ángel Martín Aguilar Riveroll  
Miembro propietario

  
Dr. Pedro José Canto Herrera  
Miembro propietario

  
Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón  
Director



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO  
E INVESTIGACIÓN

Mérida, Yucatán., a 03 de octubre de 2022

**Asunto: Carta de liberación**

**Dr. Pedro José Canto Herrera**  
Director  
Presente

Con base en el artículo 68 del Reglamento de Inscripciones y Exámenes, el artículo 79 del Reglamento Interior de esta Facultad y en el dictamen académico emitido por el Comité Ad Hoc, respecto de la Tesis “**FORMACIÓN PROFESIONAL Y LIDERAZGO DOCENTE: PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES**”, presentada por la *C. Mayra Patricia Burgos Caamal*, para obtener el grado de *Maestro (a) en Investigación Educativa*, le comunico que el proceso académico interno del trabajo de tesis ha concluido, por lo que puede continuar con los trámites administrativos correspondientes a la solicitud de su examen de grado.

**Atentamente,**  
“Luz, Ciencia y Verdad”



**Dra. Edith Julianna Cisneros Chacón**  
Jefe de la Unidad de Posgrado e Investigación

c.c.p. Archivo-UPI  
c.c.p. Control Escolar



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



**DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**



Villahermosa, Tabasco; a 13 de mayo de 2022

**Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón**  
**Jefe de la Unidad de Posgrado e Investigación**  
**de la Facultad de Educación de la**  
**Universidad Autónoma de Yucatán**

PRESENTE

Por medio de la presente, como evaluadora externa de la estudiante Mayra Patricia Burgos Caamal, quien desarrolló la Tesis denominada **“Formación profesional y liderazgo docente: percepciones de los estudiantes”** y después de haberla evaluado, me permito emitir mi voto **APROBATORIO** a fin de que pueda continuar con los trámites correspondientes para la obtención del grado.

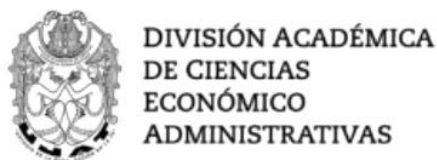
Sin otro particular, me permito enviarle un cordial saludo.

Atentamente

Atentamente

**Dra. Deneb Elí Magaña Medina**  
**Número de Cédula Profesional 5130301**

c.c.p. Dr. Sergio Quiñonez Pech.- Coordinador de la Maestría en Investigación Educativa  
Archivo



Mérida, Yucatán a 16 de mayo de 2022.

**Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón**  
**Jefe de la Unidad de Posgrado e Investigación**  
**de la Facultad de Educación de la**  
**Universidad Autónoma de Yucatán**  
**Presente**

Por medio de la presente, como evaluador(a) externo(a) del/la estudiante Mayra Patricia Burgos Caamal, quien desarrolló la Tesis denominada "**Formación profesional y liderazgo docente: percepciones de los estudiantes**" y después de haberla evaluado, me permito emitir mi voto **APROBATORIO** a fin de que pueda continuar con los trámites correspondientes para la obtención del grado.  
Sin otro particular, me permito enviarle un cordial saludo.

Atentamente

  
Dra. Norma Aguilar Morales

C.c.p. Archivo NAM

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, asimismo afirmo que este trabajo no ha sido presentado para la obtención de algún título, grado académico o equivalente.

Mayra Patricia Burgos Caamal



Agradezco el apoyo brindado por el Consejo  
Nacional de Ciencia y Tecnología  
(CONACYT) por haberme otorgado la beca  
No. 784131 durante el periodo de octubre  
2020 a septiembre de 2022 para la realización  
de mis estudios de maestría que concluye con  
la tesis como producto final de la Maestría en  
Investigación Educativa de la Universidad  
Autónoma de Yucatán.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a las y los participantes del estudio y de la prueba piloto, por el tiempo dedicado y el interés a la investigación, sin ellos nada de esto se hubiese podido realizar.

Agradezco a la Doctora Edith por el apoyo y supervisión durante el desarrollo de la tesis, de igual forma, al comité integrado por el Doctor Martin Riveroll y el Doctor Pedro Canto por sus revisiones.

Agradezco con mucho cariño a la Dra. Deneb Magaña Medina por los conocimientos compartidos para la realización del instrumento diseñado durante el verano de investigación y a la Dra. Norma Aguilar Morales por los comentarios para la mejora de la investigación.

Con un cariño y admiración profunda agradezco a la Doctora Leydi Chan Chel por ser mi inspiración en distintos ámbitos de mi vida. Asimismo, agradezco a la Maestra Nelly Leal, Mtra. Paloma Arceo, Mtra. Juanita Rodriguez, Dra. Alejandra Baeza y al Maestro Galo López por las facilidades otorgadas para entrevistas con estudiantes y el acceso al plan de estudios.

Le agradezco a mi familia quienes jamás me han dejado sola a mi madre, mis hermanos Gelmy, Melissa y Oscar y en especial a mis sobrinas Romina, Monserrat, Arantza y Carla a quienes amo con todo el corazón.

A mi abuelita Justina quien amo con todo el amor de mi vida. A mi tía Esther, quien es mi ejemplo a seguir de superación y esfuerzo por cumplir las metas propuestas.

A mi amiga Andrea en quien he encontrado una amistad real y sincera, quien ha estado apoyándome en el proceso, me ha motivado y me ha hecho creer en mí, por siempre, gracias.

## **Dedicatoria**

A mi madre quien me ha apoyado incondicionalmente en mi vida, a ti te debo todo. Te amo.

A mi abuelito Zacarias quien partió cuando recién comenzaba con esta travesía, pero estaría orgulloso de este logro de su docente decente.

## Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de examinar la medida en que un programa de formación de profesores contribuye al liderazgo docente de los futuros egresados, a su vez, incluye dos objetivos específicos: determinar en qué medida el plan de estudios del programa de formación inicial de docentes refleja los atributos del liderazgo docente, al igual que determinar, con base en la percepción de los actores, la medida en que el programa promueve los atributos del liderazgo docente.

Para el cumplimiento de dichos objetivos se realizó un análisis documental al plan de estudios de formación inicial, dos entrevistas semiestructuradas a los coordinadores de la licenciatura y la administración de un cuestionario en línea a 52 estudiantes de último semestre de la licenciatura. La información recolectada permitió conocer la perspectiva de diversos actores con referencia a la medida en que están presentes los 11 atributos del liderazgo docente.

Los resultados indican que en las tres fuentes de información se encuentran los atributos, unos en menor medida que otros. En el análisis documental, se identificaron 10 atributos, excepto la estabilidad. Asimismo, las asignaturas que presentan la mayoría de los atributos son Responsabilidad Social Universitaria, Diseño de programas de formación con grupos vulnerados y las asignaturas referentes a los Programas de orientación educativa y tutoría que comprende una secuencia de cuatro asignaturas.

De igual forma, el atributo con mayor presencia es el Trabajo en equipo el cual está presente en 23 asignaturas, seguidamente, la Rendición de cuentas con 17 asignaturas, Sensibilidad para inclusión en actividades culturales con un 11 asignaturas, Defensa o activismo con 9, Profesionalismo en 8 asignaturas, Estabilidad en 6, Colaboración y Toma de riesgos en dos. Cabe mencionar que no se encontró información directa en el plan de estudios en cuanto a Apertura al cambio y Visión compartida, únicamente en actividades mencionadas por los estudiantes.

## Tabla de contenido

Resumen .....	xii
Tabla de contenido .....	xiii
Relación de tablas .....	xvii
Relación de figuras.....	xviii
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2 Objetivos .....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Definición De Los Términos.....	9
Capítulo 2 Estado del Arte .....	11
2.1 Liderazgo Distribuido .....	11
2.2 El Concepto de Liderazgo Docente.....	12
2.3 Factores que Promueven el Liderazgo Docente.....	19
2.4 Factores que Inhiben el Liderazgo Docente.....	20
2.5 Atributos de liderazgo docente.....	21

2.6 Liderazgo Docente en los Planes de Estudio .....	33
2.7 Futuras Investigaciones.....	38
Capítulo 3. Diseño metodológico.....	39
3.1 Paradigma de investigación .....	39
3.1.2 Tipo de estudio .....	39
3.1.3 Diseño .....	39
3.2 Contexto .....	40
3.3 Participantes .....	40
3.4 Técnicas de Recolección de Datos .....	41
3.6 Análisis de datos .....	53
3.7 Procedimiento .....	54
3.8 Consideraciones éticas .....	55
Capítulo 4.- Resultados .....	57
4.1 Rendición de Cuentas.....	57
4.2 Defensa o Activismo.....	66
4.3 Sensibilidad para Inclusión en Actividades Culturales.....	71

4.4 Colaboración .....	76
4.5 Apertura al cambio.....	78
4.6 Profesionalismo.....	82
4.7 Reflexión.....	87
4.8 Toma de riesgos .....	90
4.9 Visión compartida.....	92
4.10 Estabilidad.....	94
4.11 Trabajo en equipo.....	96
4.12 Otros atributos.....	99
Discusiones, Conclusiones y Recomendaciones.....	107
Referencias.....	123
Apéndices.....	137
Apéndice A.- Instrumento dirigido a estudiantes.....	137
Apéndice B. Tabla de especificaciones.....	153
Apéndice C. Entrevista semiestructurada dirigida a coordinadores de licenciatura ...	159
Apéndice D. Tabla para extractos del análisis documental.....	165

Apéndice E Dictaminación de resultados de autenticidad a través del software antiplagio.....	169
Apéndice F. Cartas de retribución social .....	171
Apéndice G. Constancia de actividades de retribución social del CONACYT .....	173



**Relación de tablas**

Tabla 1 Definición y características del liderazgo docente .....	15
Tabla 2 Atributos e indicadores del liderazgo docente .....	22
Tabla 3 Participantes del estudio .....	41
Tabla 4 Atributos del liderazgo docente .....	44
Tabla 5 Coeficiente de concordancia de W de Kendall .....	46
Tabla 6 Análisis factorial del instrumento de atributos del liderazgo docente .....	48
Tabla 7 Prueba de KMO y Barlett .....	52
Tabla 8 Actividades de evaluación .....	60
Tabla 9 Formas de evaluación .....	62
Tabla 10 Atributo presente en al análisis documental .....	69
Tabla 11 Asignaturas que promueven la colaboración de acuerdo con el PE .....	77
Tabla 12 Presencia de las habilidades docentes en el PE.....	84
Tabla 13 Asignaturas que reflejan el trabajo en equipo .....	88
Tabla 14 Asignaturas que reflejan el trabajo en equipo .....	97
Tabla 15 Análisis de coocurrencias de las preguntas abiertas .....	105
Tabla 16 Atributos con mayor presencia .....	115
Tabla 17 Atributos en asignaturas.....	116

**Relación de figuras**

Figura 1 Malla curricular de la licenciatura en educación .....	40
Figura 2 Fases del diseño y validación del instrumento .....	43
Figura 3 Análisis de fiabilidad por dimensiones.....	53
Figura 4 Respuestas de los estudiantes respecto a la rendición de cuentas .....	58
Figura 5 Categorías emergentes del atributo rendición de cuentas.....	59
Figura 6 Asignaturas que reflejan la rendición de cuentas .....	65
Figura 7 Coincidencias entre las fuentes de información .....	66
Figura 8 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de defensa o activismo ....	67
Figura 9 Categorías emergentes del atributo defensa o activismo.....	67
Figura 10 Asignaturas que reflejan el atributo defensa desde la perspectiva estudiantil..	69
Figura 11 Resultados del cuestionario con respecto a la sensibilidad .....	72
Figura 12 Asignaturas que reflejan el atributo sensibilidad.....	75
Figura 13 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de colaboración .....	76
Figura 14 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de apertura al cambio ....	79
Figura 15 Resultados del cuestionario con respecto al atributo profesionalismo .....	82

Figura 16 Categorías emergentes del atributo profesionalismo .....	83
Figura 17 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de reflexión.....	87
Figura 18 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de toma de riesgos .....	90
Figura 19 Asignaturas que reflejan el atributo de toma de riesgos .....	90
Figura 20 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de visión compartida .....	92
Figura 21 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de estabilidad.....	94
Figura 22 Asignaturas que reflejan el atributo de estabilidad.....	95
Figura 23 Resultados del cuestionario con respecto al atributo de trabajo en equipo .....	97



## Capítulo 1. Introducción

Algunos autores han encontrado que el liderazgo docente (LD) se refiere a la habilidad o capacidad para influir de manera intencional en los demás, asimismo, se considera una oportunidad de desarrollo profesional (Carswell, 2021; Liu et al., 2021). El término LD se relaciona con los maestros o especialistas que demuestran su potencial en asumir roles, al mismo tiempo que ellos aprovechan su experiencia para fortalecer a sus colegas, para ello se requiere asumir riesgos personales, así como el apoyo por parte de sus colegas (Fountas y Pinnell, 2020; Lovett, 2018).

De acuerdo con Supovitz et al. (2020), en Estados Unidos el LD se considera una estrategia prometedora para mejorar la calidad de la instrucción, puesto que se considera tiene la potencialidad de involucrar a todos los miembros de la institución y puede impactar en la vida de los estudiantes (Tintoré, Gratacos y Ladrón, 2019; Pineda-Báez, 2020). Al mismo tiempo, el liderazgo docente puede verse como una responsabilidad para contribuir con las iniciativas. Sin embargo, se ha considerado como un fenómeno complejo debido a las múltiples características que se atribuyen, por lo que comprende algo más que la extensión de tareas (Struyve, Meredith y Gielen, 2014; Lovett, 2018).

Entre las principales características, se destaca que el liderazgo se relaciona con las relaciones y conexiones entre los colegas dentro de la institución; asimismo, abarca relaciones de trabajo, les da voz a los maestros y promueve desarrollo profesional individualizado y colectivo (Harris y Mujis, 2003; Supovitz et al., 2020). Cabe indicar que el liderazgo no necesariamente está ligado a un rol o una posición formal y no implica un ascenso jerárquico debido a que se

tiene la oportunidad de ser líderes sin renunciar al trabajo en las aulas (Cosenza, 2015; Lovett 2018).

Considerando lo anterior, Smylie y Eckert (2017), indican que el liderazgo implica funciones formales e informales en la toma de decisiones de manera participativa, el trabajo colaborativo, la capacidad individual y colectiva de los docentes. Cabe recalcar que el liderazgo informal es una valiosa manera de derecho propio, capaz de satisfacer a los docentes sin sentirse atados, al mismo tiempo que los prepara para el liderazgo formal (Lovett, 2018).

Por otra parte, se recalca la importancia del liderazgo docente para el logro de metas compartidas por la comunidad educativa y el beneficio en el desarrollo profesional, lo cual se ha considerado una pauta para las escuelas formadoras de docentes, con el objetivo de integrar en los planes de estudio las diversas habilidades de liderazgo, que serán de suma utilidad en los distintos momentos y escenarios donde el futuro docente se desempeñe, confirmando que es posible desarrollar el liderazgo desde la formación inicial, como parte de un proceso de responsabilidad compartida mientras se aprende de pedagogía (Xu y Patmor, 2012; Iranzo-García, 2020; Bond, 2011).

Por lo cual, los programas de formación de docentes tienen el enorme reto de formar a los futuros graduados para que estén listos para enseñar, sin embargo, también se requiere de la preparación con actitud positiva hacia el liderazgo con la comprensión de la educación en general para afrontar con éxito los desafíos de la profesión, de esta forma las instituciones contribuyen en la formación de estudiantes capaces de enseñar y liderar (Acquaro, 2019).

## 1.1 Planteamiento Del Problema

La labor docente va más allá de la preparación de las clases con contenidos curriculares. De manera continua, los docentes se enfrentan a diversas situaciones como la deserción escolar, dificultades de aprendizaje de los estudiantes, políticas educativas distantes de la realidad educativa, así como los cambios de las reformas educativas ya que cada vez presentan más exigencias para los futuros docentes y su inserción a la labor. Ante ello, Sherrill (2016), señala que las universidades y el estado están adaptando cambios y alterando los requisitos para la preparación de los maestros, ya que cada vez son mayores los retos en el sistema educativo. Sin embargo, no se hace mucho énfasis en los programas de liderazgo para la preparación.

De acuerdo con Lovett (2018), la profesión docente no puede darse el lujo de descuidar o aislar a aquellos con potencial para guiar a otros en el aprendizaje, ya que son los docentes de quienes mayormente depende el éxito o el fracaso de las reformas a través de la puesta en práctica de las ideas y su experiencia.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2018 reconoció que en los sistemas educativos con mayor éxito predomina el reforzamiento de la formación práctica de los docentes; es decir, la calidad del sistema educativo depende en gran manera de la calidad de los docentes. De allí la insistencia en la importancia de la formación inicial con la oferta de oportunidades de mejora y desarrollo profesional.

Es por ello por lo que el liderazgo docente se relaciona con la urgente necesidad de empoderamiento de los docentes, quienes han sido sometidos a un control excesivo, donde no

son partícipes de la totalidad de la toma de decisiones, debido a la fijación de los niveles jerárquicos dentro de las instituciones (Fierro-Evans y Fortoul-Ollivier, 2020). Comúnmente, las decisiones son establecidas a partir de los altos mandos directivos, lo que relega la figura de los docentes: únicamente se limitan a obedecer órdenes y trabajar. En muchas ocasiones se considera que se trabaja de forma aislada, por un lado, con las necesidades del aula y, por otro, en el cumplimiento de la misión de la institución, esto ocurre por el desconocimiento o la escasa relación de las metas, por ello se pretende que los docentes adquieran un rol distinto y sean colaboradores en el éxito escolar, es decir, contar con docentes empoderados (Boone, 2015).

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018) sugiere que la formación inicial prepare a los nuevos profesores para desempeñar un rol activo en el diseño de la educación, en lugar de limitarse a seguir prácticas estandarizadas. Por otra parte, Bond (2015) y señalan que a medida que aumentan las demandas de las escuelas, también lo hace la necesidad del liderazgo docente, el cual debe convertirse en un agente para el cambio significativo con la mentalidad de crecimiento y el compromiso en la institución (Pineda-Báez et al., 2019).

Es propicio conocer la función del currículo de las escuelas formadoras de docentes para aproximarse a las habilidades de atención a los requerimientos e inserción al campo laboral que transmiten. Los docentes tienen una función indiscutiblemente prioritaria en la educación, debido a que facilitan la garantía de la equidad, el acceso y la calidad de la educación. De acuerdo con lo antes expresado, es importante todo el proceso de la carrera docente, desde la formación académica hasta la contratación o permanencia, cuidando las condiciones de trabajo en las que se



desempeño para potencializar el óptimo rendimiento (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2019).

Se requiere de programas de formación docente que promuevan el liderazgo de forma directa o transversal, con el propósito de generar profesionales empoderados, conscientes y reflexivos de su práctica, ya que, al ser de los principales actores educativos, tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos y en la sociedad en general; marcan una gran diferencia para el logro de la calidad de la educación de manera sustentable por medio del apoyo a los colegas, propuestas de iniciativas para atender algún área de la institución en especial (Duarte, 2020).

## **1.2 Objetivos**

En este apartado se presentan los objetivos que se establecieron para la investigación.

### ***1.2.1 Objetivo General***

Examinar la medida en que un programa de formación de profesores contribuye al liderazgo docente de los futuros egresados.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos.***

Determinar en qué medida el plan de estudios del Programa de Formación Inicial de docentes refleja los atributos del liderazgo docente.

Determinar, con base en la percepción de los actores, la medida en que el programa promueve los atributos del liderazgo docente.

## **1.3 Justificación**

A través del desarrollo de esta investigación se pretendió conocer como el programa de formación docente promueve el liderazgo. Para ello se han planteado tres tipos de justificación: social, metodológica y práctica.

### ***1.2.1 Justificación Social***

La relevancia social del estudio se encuentra enfocada en la atención a la formación inicial docente en respuesta a las necesidades establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, ya que en el objetivo cuatro establece “Aumentar considerablemente la oferta de docentes capacitados para la formación de docentes en los países de desarrollo, deben ser

enseñados a través del desarrollo profesional continuo” (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2019). De igual forma, es una de las preocupaciones del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 presente en el objetivo 2.2: garantizar el derecho a la educación y fortalecer la profesionalización del personal docente a través del impulso y mejora de los procesos de formación, capacitación y actualización, con uso de evaluaciones diagnósticas y los procesos de selección para la admisión, promoción y reconocimiento (Gaceta Parlamentaria, 2019).

Asimismo, el Plan Estatal de Desarrollo en el objetivo 2.4.2, indica que se requiere: mejorar la calidad del sistema educativo estatal por medio del reforzamiento de la profesionalización integral del personal docente y la innovación de los procesos pedagógicos (Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán, 2019, p.144). A partir de la información expuesta, se destaca la importancia de tener una adecuada preparación desde la formación docente, la cual pretende la construcción de una identidad docente activa capaz de comprometerse con la mejora educativa y social (Iranzo-García et al., 2020).

El interés en la formación inicial se basa con mayor énfasis en el liderazgo manifestado en la formación inicial docente debido a que con ello, se preparará a los futuros líderes para el sistema educativo, lo cual permitirá la capacitación para atender, retener y hacer crecer a los maestros efectivos con resultados reflejados en la eficacia colectiva y la profesionalización docente (Fountas y Pinnell, 2020; Lovett, 2018). Es por ello por lo que los resultados de esta investigación pretenden aportar a los objetivos de los organismos internacionales, nacionales y estatales.

### ***1.3.2 Justificación Metodológica***

La contribución metodológica de este estudio consiste en el diseño y validación de un instrumento, el cual determina la medida de presencia de los atributos del liderazgo docente en el plan de estudios universitarios, esto, desde la perspectiva de los estudiantes. Cabe indicar que el instrumento ha pasado por el proceso de validación para el uso apropiado obteniendo un adecuado puntaje de confiabilidad.

### ***1.3.3 Justificación Práctica***

La investigación pretende aportar a la toma de decisiones pertinente en cuestión del currículo universitario que se analizó. De igual forma, distintos actores educativos tendrán beneficio del proyecto. El beneficio directo será para la institución, al contar con un análisis acerca de su plan de estudios (PE), además de las entrevistas y el cuestionario con los alumnos sobre la medida de los atributos del liderazgo reflejados en el plan de estudios y, esto a su vez, podrá servir posteriormente para la toma de decisiones pertinentes.

De igual forma, el personal de la institución integrado por directivos, administrativos, docentes y alumnos se beneficiará al conocer y comprender la aportación del PE al liderazgo de los estudiantes. Además, se conocerá la relevancia y trascendencia del programa en la realidad actual, es decir, el impacto que tiene el plan de estudios respecto al liderazgo que se requiere.

Asimismo, el beneficio es para los alumnos que están en formación, ya que podrán reflexionar sobre su práctica en un futuro, al conocer que el liderazgo es esencial para la contribución de sus futuras funciones. Aunado a lo anterior, el desarrollo de la investigación pretende contribuir al campo del conocimiento de las líneas de investigaciones de Política,

Organización y Sociedad, porque se centrará en la dinámica de planeación del programa de formación y en los actores pertenecientes a la organización educativa.

De igual manera, otros beneficiarios serán los investigadores educativos, quienes tendrán las aportaciones y futuras recomendaciones de investigación para, posteriormente, ahondar más en la situación. Finalmente, este estudio aportará con una investigación relacionada con el liderazgo a nivel estatal, ya que existe escasa evidencia empírica

#### **1.4 Definición De Los Términos**

**Liderazgo docente:** hace referencia a la participación de manera colaborativa y con iniciativa por parte de los docentes para el logro de metas, misión y visión institucional de una manera reflexiva (Sterrett, 2015).

**Formación inicial docente:** etapa donde se fomenta la construcción de una identidad docente activa capaz de comprometerse con la mejora educativa y social, el desarrollo de conocimientos psicopedagógicos relevantes y la dotación de competencias para la participación en las culturas organizativas de los centros en los que ejercerá su profesión (Iranzo-García et al., 2020).



## Capítulo 2 Estado del Arte

Existen diversas formas de representación del liderazgo en las instituciones. Para efectos de esta investigación, se hace hincapié como aquel realizado por el cuerpo docente, asumiendo responsabilidades adicionales a la mera realización de su labor. Por ello, se presenta la información relevante acerca de: liderazgo distribuido, definiciones de liderazgo, factores que promueven o limitan el LD, así como los atributos del liderazgo fundamentales en esta investigación.

### 2.1 Liderazgo Distribuido

La mayoría de las ocasiones la autoridad o el poder de las instituciones recae en la figura del director, sin embargo, el liderazgo distribuido hace referencia al reordenamiento del poder entre todos miembros de la institución, al trabajo y esfuerzo colectivo con la posibilidad de ser líder en distintos momentos con una relación de poder distinta acompañadas de preparación y apoyo de todos (Harris y Mujis, 2003; Lovett, 2018).

De igual forma, el liderazgo distribuido requiere que todos estén conscientes y comprometidos con la visión institucional, además de, contar con una postura de aprendizaje continuo y colectivo. El beneficio será mutuo entre los directivos y líderes docentes al momento de la organización y asignación de responsabilidades; también permitirá que los directores reorganicen al personal docente y se apoyen de su experiencia para lograr las metas en común con la finalidad de potencializar dichas habilidades de los docentes para el desarrollo personal y profesional (Jacques et al., 2016).

Por otra parte, Hairuddin y Salisu (2015), realizaron un estudio en Nigeria con 301 maestros y 330 estudiantes para conocer la puesta en práctica de liderazgo distribuido en los distritos. Se encontró que la toma de decisiones de manera colaborativa demuestra compromiso e inclusión, además, el proceso de aprendizaje organizacional mejora el compromiso y la eficacia. De esta forma, los autores propusieron un modelo de liderazgo distribuido y escolar. Además, el estudio apoya las situaciones del contexto ya que de acuerdo con la perspectiva islámica se alienta a los líderes a consultar a los demás antes de tomar decisiones.

Por otra parte, Harris (2009), señala que aún se necesitan más investigación para conocer las barreras, consecuencias, limitaciones, insuficiencias y posibilidades, además de estudios que relacionen la evidencia de liderazgo y el desarrollo organizacional, ya que es probable el surgimiento de dificultades cuando algunos docentes intentan tomar el control absoluto, presencias de conductas posesivas situaciones de resentimiento por alguna situación, lo cual perjudica la distribución del liderazgo (Boone, 2015; Davis et al., 2015; Bond, 2015).

## **2.2 El Concepto de Liderazgo Docente**

Aun cuando existen diversas definiciones del liderazgo, se presentan aspectos comunes en la identificación de elementos esenciales. El LD se conoce como un medio de mejora de las prácticas de instrucción y potencial de cambio entre colegas, mejora la optimización de las prácticas y las oportunidades para los estudiantes; contribuye a la influencia del docente para el cambio, la inspiración y, sobre todo, el empoderamiento al adquirir autonomía en su trabajo y por la participación que tienen en la institución, ya que su labor contribuye e impacta más allá de



las aulas (Cooper et al., 2016, Crippen y Willows, 2019; Fierro-Evans y Fortoul-Ollivier, 2020; Whitney, 2012).

De igual forma, el liderazgo surge por la necesidad de transformar a las instituciones por medio de esfuerzos diarios con una meta en común entre toda la institución por lo que es tan importante para la eficacia del docente y del director. Asimismo, el liderazgo tiene el objetivo de empoderar a los docentes para que desempeñen un rol activo, además, es un método que promueve las prácticas de enseñanza que producen un mejor aprendizaje (Pineda-Báez, 2019; Boone, 2015; Davis, et al., 2015; Xu y Patmor, 2012; Gratacos y Ladrón, 2019).

Además, los líderes docentes son considerados por afrontar desafíos adicionales al mero cumplimiento de sus funciones en el aula, ya que son conscientes de las múltiples necesidades que tiene la institución y optan por participar en la búsqueda de alternativas de solución, impulsando la idea de cambio entre colegas. Se caracterizan por identificar las barreras al éxito estudiantil, tomando la iniciativa en la superación de los obstáculos a través de búsqueda de soluciones a desafíos y resolución de problemas a medida que surgen (Lowery-Moore et al., 2016; Bond, 2011).

Se considera que el LD es un esfuerzo colaborativo para la promoción del desarrollo profesional y la mejora de los servicios educativos y, también, es un aprendizaje recíproco en beneficio de la comunidad educativa al ser una posible manera de mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, debido a que los docentes son conscientes que el liderazgo en su enseñanza tiene un impacto positivo o negativo, dependiendo de diversos factores (Ying y Ho, 2015; Lambert, 2003; Rogers y Scales, 2013; Nieto, 2015).

Cabe indicar que el liderazgo inspira la excelencia de la práctica docente, transforma la enseñanza y alienta a los colegas para el cambio; es considerado parte integral de la profesión docente, pues promueve el servicio a modo de líderes, mejorando en su labor, a través de la reflexión constante con la apertura a la colaboración y al aprendizaje con colegas (Jackson et al., 2010; Bond, 2011; Lambert, 2003).

Además, el liderazgo docente es un tema emergente en varios países como España, México y Colombia (Tintoré et al., 2019). No debería limitarse a las responsabilidades del docente en el aula, ya que implica el trabajo con colegas, con el resto de la institución y la comunidad, dicho en otras palabras, tiene múltiples beneficios, por ejemplo: el compromiso con la institución, satisfacción laboral, involucramiento y resultados en estudiantes. Va más allá de un puesto formal, es un trabajo en conjunto con colegas y el director (Webber y Nickel, 2020; Cooper et al., 2016).

Para el éxito del liderazgo docente se requiere la participación de la comunidad, estabilidad financiera de la institución y programas que apoyen el desarrollo profesional, ya que habría más probabilidades que los docentes crezcan y prosperen (Miller, 2016; Webber, 2016). En consideración de las definiciones, cada vez surgen diferentes características y atributos relacionados con el liderazgo, sin embargo, es importante recalcar que los líderes son considerados por asumir funciones que traspasan sus responsabilidades en el aula, pues se dan cuenta de las múltiples necesidades en la institución y optan por proponer mejoras de manera formal o informal; se caracterizan por influenciar a sus colegas y generan cambios en beneficio de la institución. Las diversas definiciones de liderazgo docente se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1***Definición y características del liderazgo docente*

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>	<b>Características</b>
Lambert (2003)	Consiste en aprender e influir en el aprendizaje de los demás.	Aprendizaje recíproco; participación hábil; trabajo dentro de una cultura profesional.
Carr (2015)	Es un marco para la mejora y un inquilino para la auto orientación.	Resolución de problemas; participación hábil; confianza en la toma de decisiones; trabajo con objetivos en común.
Sterrett (2015)	Participación colaborativa, iniciativa y dirección de la facultad docente para ayudar a lograr las metas, misión y visión de forma reflexiva.	Aprendizaje continuo; adaptación a una realidad cambiante; diálogo colaborativo; sentido de comunidad.
Bond (2015)	Brinda oportunidades para avanzar en sus carreras y contribuir en la calidad general de la escuela.	Colaboración; fomento del aprendizaje colaborativo.
Davis et al. (2015)	Participación de los individuos en todos los niveles, es la función del individuo y sus habilidades el cual se extiende o distribuye entre varios participantes en un contexto social.	Modelamiento de prácticas eficaces; construcción de relaciones; visión a futuro; comunicación.

*Nota:* elaboración propia.

De acuerdo con Harris y Mujis (2003), el liderazgo tiene una influencia significativa en la calidad de las relaciones y la enseñanza de la escuela, ya que el aprendizaje continuo puede mejorar la calidad de los maestros. Asimismo, el LD permite la mejora de la colaboración y

aumento de la comunicación, lo cual facilita la, retroalimentación y apoyo continuo, al mismo tiempo que se aprovechan las experiencias y conocimientos de los maestros al identificar los talentos de cada uno, finalmente, el liderazgo tiene el potencial de desarrollar la capacidad de las escuelas, además de permitir construir la visión, espacio y estructura escolar (Supovitz et al., 2020; Carswell, 2021; Fountas y Pinnell, 2020).

Por otra parte, el LD ha sido estudiado en la literatura, en la cual se encuentran estudios empíricos en distintas partes del mundo. En Turquía, Parlar, Cansoy y Cagatay (2017) hicieron un estudio con 254 maestros de primaria y secundaria para conocer la práctica del liderazgo, se encontraron relaciones significativas entre la cooperación profesional, el apoyo administrado y el entorno de trabajo que apoya la cultura del liderazgo y el profesionalismo. Asimismo, el comportamiento profesional docente permite fortalecer la cooperación, y una alta relación entre el ambiente de trabajo con apoyo y el profesionalismo. El estudio recomienda actividades para fortalecer la confianza, apertura, entorno de comunicación, mayor oportunidad para el liderazgo formal e informal, y estructurar en las instituciones las comunidades de aprendizaje.

Asimismo, en Ucrania, Romanovskiy, Reznik y Chebakova (2019), a través de un cuestionario a 87 estudiantes investigaron lo que se espera de ser líder, entre los resultados se encuentra que es necesario ser pedagógicamente competente, poseer métodos de enseñanza, amable, sensible, responsable y justo, los estudiantes asocian el liderazgo con cualidades morales y éticas de los docentes. De igual forma, en Bélgica, Struyve, Meredith y Gielen (2014), entrevistaron a 26 maestros. Se encontró que los maestros sufren por exceso de labores, luchan por obtener reconocimiento de su experiencia con colegas, lo cual tiene impacto en su

autoimagen, autoestima, motivación laboral y percepción de tareas futuras, argumentan que se debe estructurar como una práctica para que se logre un liderazgo con autocomprensión profesional.

Otro de los estudios realizados fue el Snoek y Volman (2014), en Ámsterdam a través de entrevistas con maestros recién graduados de un programa de liderazgo encontraron que los participantes desarrollaron mayor conciencia sobre las necesidades individuales de los estudiantes y comprensión sobre las teorías de enseñanza y aprendizaje, además, reconocen que en la mayoría de las escuelas se le da escasa o nula prioridad a la investigación, innovación desarrollo o aprendizaje colectivo, lo cual se requiere para el liderazgo.

De igual forma, en Canadá, Webber y Nickel (2020), analizaron documentos para conocer cómo está representado el liderazgo docente. Se encontró que el tiempo limitado, la presión, la lucha por colaborar con colegas con resistencia son factores que pueden restringir las decisiones que los maestros puedan tomar el liderazgo, de igual forma, señalan que los líderes no formales son percibidos con mayor respeto debido a que no están relacionados con el uso del poder formal.

Continuando con los estudios, Cosenza (2015), realizó un estudio cualitativo en California con 22 entrevistas individuales para conocer cómo los docentes definen el liderazgo, entre los principales resultados, se destaca que aún se requiere fomentar más la evaluación común y analizar los datos para informar la práctica docente, así como ofrecer desarrollo profesional centrado en cómo se puede dar sentido al trabajo de los estudiantes.

Por otra parte, en Estados Unidos, Miller (2011), realizó una investigación con cuatro pares de líderes con sus respectivos directores, los maestros considerados como líderes señalaron que en muchas ocasiones se les responsabiliza el cambiar el comportamiento de sus colegas, lo cual es injusto y poco realista, ya que los maestros especialmente los veteranos se resisten al cambio y a las reformas. Además, señalan que la cultura de retroalimentación positiva en ocasiones limita un cambio radical, por lo que optan por la retroalimentación crítica. Por otra parte, se recomienda el apoyo externo para apoyar la resistencia y capacitación de los docentes.

De igual manera, en EU, Weiner y Lamb (2020), realizaron 47 entrevistas semiestructuradas a los docentes, en donde hacen hincapié en que los programas de desarrollo profesional no logran un cambio en los colegas que les permita examinar sus creencias y los valores colectivos relacionados con el LD. Por lo que se requieren aún más esfuerzos de liderazgo para la coordinación y el esfuerzo, mencionan que los cambios en los docentes se dan cuando están en una posición no formal del liderazgo.

De igual forma, Firestone y Martínez (2007), en EU realizaron un estudio de caso de dos años con cuatro escuelas para conocer el liderazgo, primeramente, se encontró que el tiempo de los maestros y las diversas responsabilidades que tienen limita su liderazgo, de igual forma, consideran que el monitoreo constante que los directores realizan demuestra la poca confianza que tienen hacia ellos. Asimismo, Cooper et al. (2016), realizaron un estudio de caso en tres escuelas, para identificar cómo intentan cambiar la práctica de los colegas mientras trabajan como líderes profesionales y como mentores. Entre los principales resultados, se encuentra que

las escuelas muestran cambios positivos con las culturas de aprendizaje colaborativas, ya que se fomenta el aprendizaje.

Por otra parte, en Texas, Bond (2015), realizó un estudio con seis líderes de una escuela primaria, se considera que los maestros lideran desde las aulas a través de su instrucción, y los participantes señalan que se puede reflexionar de manera crítica para promover el aprendizaje, por lo que se debe fomentar el aprendizaje colectivo y visualizar la enseñanza de una forma ideal.

Finalmente, las desventajas del liderazgo aún no han sido estudiadas a profundidad, sin embargo, de acuerdo con Lowery-Moore, Latimer y Villate (2016) y Lovett (2018), los maestros están agotados con esfuerzo a las reformas cambiantes, además, existe resistencia de los profesores al liderazgo, principalmente por la falta de experiencia

### **2.3 Factores que Promueven el Liderazgo Docente**

Entre los factores que promueven el liderazgo docente, principalmente, prevalece la cultura de confianza y el buen clima escolar, debido a que el docente se siente en confianza para desarrollar el liderazgo. Al sentir apoyo por parte de su comunidad educativa, refleja la visión compartida en cuestión de las metas y objetivos que la institución haya planteado. Uno de los apoyos necesarios proviene del director, quien debe reconocer a los líderes docentes, haciéndolos sentir parte de los retos y logros de la institución y valorando las aportaciones de cada uno (Kahler-Viene, 2020; Owens, 2015).

Los docentes se sienten parte de la institución cuando perciben que su trabajo es útil y tienen acceso a oportunidades de participación, investigación y reflexión en diversos momentos, por lo que poco a poco logran el empoderamiento y la autonomía en su labor, lo que les otorga más decisiones sobre la evaluación, el aprendizaje y decisiones curriculares. Es un avance que se espera que se dé progresivamente en los diferentes países (Lambert, 2003; Boone, 2015).

Asimismo, se hace la recomendación de contar con culturas de aprendizaje de manera colaborativa fomentando el aprendizaje de los maestros y a su vez de los alumnos, es decir un ambiente de apoyo continuo esto permitirá que cada uno de los docentes confíen en sus habilidades y tenga un efecto de empoderamiento en ellos (Cooper et al., 2016; Kahler-Viene et al., 2020).

Otro de los factores que apoyan el desarrollo del liderazgo docente es la comunicación que existe entre todos los miembros de la institución, evitando la comunicación únicamente entre niveles jerárquicos, esto permitirá tener influencia en los demás y mejora en las relaciones para la disposición del trabajo colaborativo, ya que los líderes son conocidos por el respeto que se ganan ante los demás sin que sea un efecto intimidante.

#### **2.4 Factores que Inhiben el Liderazgo Docente**

Existen factores personales y del ambiente que limitan el desarrollo del liderazgo docente, por ejemplo: la falta de voluntad para trabajar en equipo (se realizan trabajos de forma aislada en distinta sintonía), por lo que la capacidad de influencia en los colegas es limitada; falta de confianza para compartir experiencias y opiniones; resistencia a ocupar puestos de liderazgo y



jerarquía burocrática que limita la autonomía de los docentes (Boone, 2015; Kahler-Viene, 2020; Castner, 2017; Cooper et al., 2016).

## **2.5 Atributos de liderazgo docente**

The International Study of Teacher Leadership (ISTL) con la vinculación de miembros de 10 países pertenecientes a Australia, Canadá, China, Colombia, México, Rumania, Sudáfrica, España, Tanzania y Turquía ha realizado estudios a partir del 2018 para abordar la temática de liderazgo docente en diversos países. De manera puntual, el equipo se encarga de un plan de investigación que incluye cinco partes (estudios fenomenográficos, análisis de documentos, entrevistas y cuestionarios, estudios de caso e historias orales).

Por medio de los estudios fenomenográficos con entrevistas semiestructuradas se intenta conocer las diversas comprensiones y experiencias de liderazgo docente entre los miembros del equipo. De igual manera, el equipo se propone realizar análisis de documentos: planes de estudio, políticas de instituciones y de gobierno, al igual que entrevistas y cuestionarios con miembros de las instituciones educativas de los diferentes países. Además, dentro del plan de investigación se integra los estudios de caso en escuelas seleccionadas que se caracterizan por reflejar el liderazgo docente a través de etnografías. Actualmente, por la situación de pandemia ocasionada por la COVID-19, se han implementado entrevistas en línea para conocer cómo atraviesan los líderes esta situación.

Por último, el equipo contempla la realización del estudio de historias orales. El objetivo de las investigaciones del equipo ISTL es fundamentar el estudio general en una descripción de

las creencias y valores que influyen en la recopilación de datos, análisis e informes por parte de los miembros del equipo de investigación en diferentes países (Webber, 2021). Como parte de las investigaciones, se identifican diversos atributos del liderazgo docente generados en la literatura de las últimas décadas, los cuales se consideran como esperados o deseables en las labores de los líderes docentes.

**Tabla 2**

*Atributos e indicadores del liderazgo docente*

<b>Atributo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autor</b>
Rendición de cuentas	Asumir la responsabilidad de los resultados. La evaluación y el seguimiento del progreso proporcionan un enfoque.	Boone, 2015; Owens, 2015; Webber y Scott, 2012.
Defensor/activista	Las necesidades de aprendizaje de los estudiantes necesitan proporcionar un enfoque. El liderazgo docente tiene una dimensión activista.	Bauman, 2015; Conway, 2015; Lambert, 2003.
Sensible a actividades culturales	Los planes de estudio y la pedagogía deben incluir a estudiantes cuyas identidades no se hayan considerado lo suficiente.	Nieto, 2015.
Colaboración	El maestro debe formar parte de la toma de decisiones. Las consideraciones sobre la etapa de la carrera son importantes.	Bauman, 2014; Pangan y Lupton, 2015; Steffy, Wolfe, Pasch y Enz, 2000.
Apertura al cambio	Se espera que vaya más allá de la inculturación para desarrollar la capacidad de transformación.	Pangan y Lupton, 2015.

<b>Atributo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autor</b>
Profesionalismo	La enseñanza es siempre una actividad ética. Los maestros son la mayor influencia en el rendimiento académico de los estudiantes.	Davis et al, 2015; Lambert, 2003Nieto, 2015.
Reflexión	La práctica reflexiva debe ser continua.	Carr, 2015.
Toma de riesgos	La seguridad y la confianza son importantes.	Lambert, 2003.
Visión compartida	Se valora la alineación de objetivos y misión.	Bond, 2015; Boone, 2015.
Estabilidad	Las prácticas deben ser sostenibles	Conway, 2015
Trabajo en equipo	Las comunidades de aprendizaje profesional proporcionan un lugar para la colaboración.	Conway, 2015; Jackson, Burrus, Bassett y Roberts, 2010.

*Nota:* Tomado de Webber (2021).

De acuerdo con los atributos de la Tabla 2, se espera que los docentes posean ciertas características aplicables en función de su contexto. Se presentan 11 atributos: rendición de cuentas, defensor/activista, sensible a actividades culturales, colaboración, apertura al cambio, profesionalismo, reflexión, toma de riesgos, visión compartida, estabilidad y trabajo en equipo. Se define cada uno a continuación.

Se han realizado estudios que comprenden la agrupación de los 11 atributos del liderazgo docente mencionados, primeramente, en España, Gratacos et al. (2020) analizaron documentos para identificar los atributos del liderazgo docente, se realizó un recuento de frecuencias, los resultados indican que existe una comprensión limitada del LD, se encontró la presencia del

trabajo en equipo, rendición de cuentas, apertura al cambio, reflexión. Existe escasa información acerca de la toma de riesgos, visión compartida y la estabilidad.

De igual manera, uno de los países que se considera como vanguardista en cuestión del tema de liderazgo es Australia, ya que incluye en la agenda gubernamental; Kahler-Viene, Conway y Andrews (2020) realizaron un estudio para conocer el concepto de LD en Australia a través de análisis de documentos locales, regionales, estatales y nacionales al mismo tiempo, identificando la presencia de los 11 atributos del liderazgo docente. Los resultados demuestran que la rendición de cuentas y la defensa eran los atributos identificados con mayor frecuencia, el sistema educativo australiano ha reconocido de manera formal, ya que brinda la certificación nacional para maestros líderes y son remunerados por ello.

Por último, en Estados Unidos, Egan et al. (2020), realizaron un estudio con alumnos graduados de una Universidad con el objetivo de conocer la preparación de liderazgo recibida, los participantes desarrollaron habilidades útiles en su vida laboral como la colaboración, comunicación verbal, trabajo en equipo, concientización sobre la diversidad, resolución de problemas. Sin embargo, se destaca que las instituciones de nivel superior defienden la idea de desarrollar a futuros líderes, sin embargo, pocas veces evalúan la eficacia de la preparación desde una perspectiva de graduados.

### ***2.5.1 Rendición de Cuentas***

Este atributo principalmente hace referencia a compartir un sentido de responsabilidad por los resultados de aprendizaje de los estudiantes, fomentando un buen ambiente de

aprendizaje que permita favorecer el liderazgo y que los docentes asuman responsabilidades de los resultados de las evaluaciones y el seguimiento. La evaluación es un elemento importante en la toma de decisiones sobre el aprendizaje, este último debe responder a la diversidad y respetar las diferencias en capacidad, cultura, idioma, religión y género, ya que se asume como una responsabilidad compartida, debido a que es importante que todas las partes interesadas tengan voz y voto (Boone, 2015; Webber y Scott, 2012).

Cabe indicar que las prácticas de evaluación y rendición de cuentas se han considerado una labor exclusiva de los docentes, no obstante, se debe esclarecer que se basan en gran medida de las partes interesadas: estudiantes, comunidades y la sociedad en general. Es necesario que se conozca con transparencia los procesos de evaluación del aula y de las políticas educativas, sin silenciar las voces de las partes interesadas (Webber y Scott, 2012).

Asimismo, como parte de las responsabilidades que tiene el líder docente, hay que conocer e interpretar los datos proporcionados en pruebas nacionales o internacionales (Pineda-Báez, 2020), con la finalidad de diseñar e implementar acciones que permitan acompañar a los estudiantes en la mejora constante de su educación y, por ende, de sus resultados, para un seguimiento de la evaluación de manera constante que permita verificar el progreso de la institución (Boone, 2015).

Se considera que la enseñanza y el aprendizaje de calidad tienen un respaldo de buenas prácticas de evaluación y por ende de planificación, razón por la cual es importante que los miembros de la comunidad educativa reconozcan las formas en las que se alcanzan los resultados y permitan la colaboración encaminada hacia los mismos objetivos. Se requiere trabajo en equipo

que conozca lo que se espera y las formas en las que se pretende alcanzar para garantizar la sostenibilidad basadas en evidencias (Webber y Scott, 2012; Owens, 2015).

Un estudio realizado en China por Xie, Song y Hu (2020) contó con la participación de 534 docentes, los resultados indican debido al contexto, la orientación de la educación está basada en resultados y los docentes indican que siempre apoyan a sus colegas, además, el estudio aportó un instrumento de medición respaldado con teorías y modelos del liderazgo docente.

### ***2.5.2 Defensor/activista***

Hace referencia al docente como aquel que atiende las necesidades de aprendizaje y procura la protección de derechos de los alumnos. El docente busca el bienestar de los estudiantes, presta atención a la diversidad del alumnado y evita la discriminación o exclusión de los estudiantes. Conway (2015) indica que son docentes que transmiten convicciones de un mundo mejor, pues facilitan las comunidades de aprendizaje y la lucha por la excelencia pedagógica, también son constantes en la defensa de niños, personas, grupos desfavorecidos y marginados, para alentarlos en su desarrollo personal, sobre todo, académico.

De igual manera, los docentes activistas transmiten a sus colegas la influencia de mejora y atención a los grupos vulnerados con el propósito de generar acciones de mejora y confianza en los estudiantes y, por tanto, se logra la colaboración de los docentes con un bien en común. Se identificó que los docentes activistas no solo se basan en la defensa de los derechos de los estudiantes, sino que igual de los colegas, por una búsqueda de ambiente de justicia social y desarrollo profesional (Bauman, 2015; Conway, 2015; Tintoré et al., 2019).

El ambiente de justicia que se pretende lograr en las instituciones es imprescindible para mantener las relaciones con la comunidad, con una gama de alternativas de solución a los problemas que puedan presentarse fomentando la confianza en docentes y a su vez en los alumnos otorgándoles espacios de relaciones positivas que faciliten el aprendizaje de manera colaborativa y respetuosa.

### **2.5.3 Sensibilidad para inclusión en actividades culturales**

Busca garantizar la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes, incluyendo a aquellos cuyas identidades no se han tenido suficientemente en cuenta, se evita, así, la discriminación y desigualdad; se considera la dimensión moral de la enseñanza con la promoción de la empatía y la responsabilidad entre los estudiantes (Nieto, 2015); enfatiza en la promoción de las prácticas y los valores culturales en el plan de estudios, enseñando a los estudiantes que sus voces son tan importantes como la de los demás y creyendo en el potencial de los estudiantes para alcanzar altos estándares al brindarles una educación de calidad.

Asimismo, Arden y Okoko (2020) indican que los maestros son parte de una cultura y tienen significados en común que los representan, por lo que deben cuidar su cultura y a sus estudiantes, evitar represión, discriminación o exclusiones por algún tipo de diferencias, también es necesario que consideren la diversidad como una riqueza para el aprendizaje, donde se mantenga el respeto hacia las demás culturas brindando siempre una educación de calidad sin distinción alguna.

#### ***2.5.4 Colaboración***

Con respecto al cuarto atributo, involucra la participación de la comunidad educativa en el funcionamiento de la institución; hace hincapié en que el docente debe involucrarse en la toma de decisiones, lo que implica trabajar en propósitos compartidos y cultivar talentos y experiencias, además de establecer relaciones sólidas y respetuosas con los colegas, padres y estudiantes. Es recomendable que la institución brinde apoyos a los docentes por medio de las comunidades de aprendizaje profesional, la tutoría o prácticas de colaboración para mejorar el aprendizaje de los maestros (Pineda-Báez, 2020; Jackson et al., 2010; Cooper et al., 2016).

La colaboración es un atributo que permite el cumplimiento de una forma más práctica con el conocimiento de todos acerca de las metas que se tengan propuestas con énfasis en el cambio y el apoyo continuo. A su vez, teniendo el respeto por la autonomía de cada docente.

Un estudio realizado en California por Cosenza (2015) con 22 entrevistas individuales se encontró que existe trabajo con colegas principalmente por la toma de decisiones para mejores experiencias de aprendizaje, ya que todos se benefician de múltiples ideas, señalan que un entorno colaborativo es la clave para el éxito de la escuela y la mejora del rendimiento académico, lo cual coincide con Harris y Mujis (2003) quienes indican que la eficacia escolar se puede mejorar por la colaboración, mientras que Carswell (2021) señalan que la colaboración se puede dar cuando los maestros ven esa característica en los líderes.



### ***2.5.5 Apertura al Cambio***

La apertura al cambio se refiere a la adaptación a circunstancias y necesidades cambiantes de los alumnos con herramientas para enfrentar, con confianza, los desafíos que se presenten. Se pretende desarrollar la capacidad de transformación con el cambio de mentalidad, ya que desde mucho tiempo se considera que los únicos proveedores de conocimiento son los docentes mentores expertos, antes bien, Pagman y Lupton (2015) plantean que se debe aprovechar el impacto de un líder docente de primer año, ya que es el primer paso para crear un clima de innovación, en valoración a las ideas frescas, experiencias y estrategias para el beneficio de la institución. Con el apoyo hacia las nuevas ideas, profesores y formas de trabajo, y el aprovechamiento de todos los recursos humanos disponibles en la institución considerando las competencias de cada uno y aprovechándose en pro de la educación.

### ***2.5.6 Profesionalismo***

Por su parte, el profesionalismo promueve el desarrollo continuo de maestros y estudiantes para la mejora de habilidades, conocimientos y prácticas educativas, puesto que la docencia, como profesión, es ante todo una actividad ética que trabaja directamente con seres humanos en quienes se debe influir de manera positiva. En el mismo sentido, la reflexión es un proceso indispensable en la docencia; con ella es posible entender que las acciones, actitudes y prácticas tienen repercusiones incalculables (Nieto, 2015).

Para el desarrollo del profesionalismo de los docentes, se considera la inclusión de tutoría, escucha activa, retroalimentación basada en la práctica, colaboración de prácticas

efectivas y estrategias de enseñanza, diseño e implementación de iniciativas o proyectos para el bien común de la escuela (Davis et al., 2015).

En distintos países se han diseñado estrategias para favorecer el profesionalismo de los docentes: en Singapur se creó un sistema para seleccionar, capacitar, compensar, desarrollar a maestros y a directores, con el fin de minimizar la deserción masiva de maestros o docentes ineficaces. En Inglaterra se incluyen programas para la formación de los docentes; se centra en reclutar y capacitar a su personal asegurándose de ofrecer becas a los mejores graduados. En Nueva Zelanda se maneja un modelo de liderazgo docente distribuido, donde el director tiene el rol principal, mientras que los docentes son los encargados de apoyar mediante el desarrollo profesional. Son diversos países los encargados de la formación de los profesionales de la educación que apuestan por la calidad educativa desde la capacitación constante de los docentes (Boone, 2015).

### ***2.5.7 Reflexión***

Enfatiza en propiciar la práctica reflexiva de las experiencias educativas de manera continua; es esencial en el liderazgo del maestro, herramienta primaria especialmente en contextos de alta complejidad, tales son los casos de México, Colombia y España (Fierro-Evans y Fortoul-Ollivier, 2020). Cabe indicar que uno de los procesos de reflexión es la tutoría entre pares, con colegas y la auto tutoría. La tutoría es un apoyo para el desarrollo del liderazgo de mentores a docentes novatos, pero señala muchos desafíos, entre ellos: la necesidad de aprendizaje sobre distintos niveles de grado y áreas temáticas, la comprensión de necesidades de los estudiantes o iniciar conversaciones difíciles sobre las prácticas de enseñanza.

Para ello, Carr (2015) promueve la auto tutoría. Consiste en la construcción del docente como un líder de manera personal, con el monitoreo del crecimiento personal y el desarrollo de las habilidades individuales y profesionales. Incluye la autoconciencia, autodesarrollo, autorreflexión y autocontrol. Todo lo anterior es para el cumplimiento de las expectativas sociales y profesionales que se esperan del docente. Tras realizar dicho proceso individual, se logra conciencia de las áreas de oportunidad, con la finalidad de mejorar la práctica y sentirse empoderados para tomar decisiones que brinden crecimiento profesional.

### ***2.5.8 Toma de Riesgos***

Fomenta un entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e iniciativas para enfrentar los retos presentes en la institución; considera importantes la seguridad y la confianza. Todos los docentes tienen derecho, responsabilidad y capacidad para ser líderes, no obstante, en muchas ocasiones se presentan barreras que inhiben el desarrollo del liderazgo: falta de tiempo, culturas autoritarias con designación de funciones limitadas, oposición entre colegas, por mencionar algunas. Para ello, la institución y el director deben fomentar la seguridad y la capacidad de los docentes a asumir riesgos y apoyarlos en el empoderamiento por medio de una cultura de confianza, colaboración y visión compartida para mejores resultados (Lambert, 2003; Kahler-Viene et al., 2020).

### ***2.5.9 Visión compartida***

Promueve que toda la comunidad educativa contribuya en la visión, creencias y valores de la institución. Se requiere del involucramiento de los docentes en las responsabilidades y el compromiso con la institución en la elaboración de los planes o metas a realizar en el curso

escolar. Permite que se establezcan metas en común con resultados gratificantes en el aprendizaje de los estudiantes (Boone, 2015).

También refiere a la alineación de las metas, objetivos y visión escolar, donde cada miembro sepa la ruta a seguir y los compromisos acatados, ya que es una decisión en conjunto. Con una forma de trabajo colaborativo centrado en la visión y los propósitos de la comunidad con rumbo definido y confianza al participar (Bauman, 2015).

#### ***2.5.10 Estabilidad***

Se basa en promover la cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas y responsabilidad compartida. Considera la sostenibilidad como una de las principales responsabilidades de los líderes docentes, por medio del funcionamiento de la institución que involucre a toda la comunidad educativa en lo intelectual, social y emocional, además, de promover la diversidad al crear ambientes para la mejora continua (Conway, 2015).

También se refiere a las prácticas docentes con valor duradero a través de proyectos, alianzas y redes externas de apoyo, que permitan el trabajo sostenible, donde los docentes continúen su labor, sin que la motivación decaiga; de tal manera que el liderazgo se consolide como actividad cotidiana, que tome en cuenta el fortalecimiento de la institución a pesar de los probables cambios imprevistos (Conway, 2015).

### ***2.5.11 Trabajo en equipo***

El trabajo en equipo consiste en la colaboración de la comunidad educativa para crear comunidades de aprendizaje que repercutan en el éxito de la institución; impulsa en el docente la necesidad de crear relaciones sólidas con colegas, padres de familia y estudiantes; además de la formación de equipos eficaces en entornos de apoyo y compromiso, por lo que se requiere de habilidades de equipo y procesos de agenda para los diversos roles que cada uno desempeñe (Cooper et al., 2016; Lambert, 2003). Todos los esfuerzos realizados en conjunto permiten el éxito escolar y la mejora de la eficacia de todos los miembros.

## **2.6 Liderazgo Docente en los Planes de Estudio**

El análisis de las investigaciones acerca del liderazgo docente en los planes de estudio de 2011 al 2021, indica que la mayor parte de los estudios se han realizado en países angloparlantes, principalmente de Estados Unidos.

La revisión de la literatura señala que existe un predominio de investigaciones de tipo cualitativo, ya que, de 19 artículos identificados, 14 son cualitativos. Por otra parte, las temáticas encontradas en los artículos fueron agrupadas según su similitud, por lo que emergieron seis categorías: 1) Concepto de liderazgo, 2) Liderazgo como aprendizaje, 3) Factores que promueven el liderazgo, 4) Factores que inhiben el liderazgo, 5) Capacitación del liderazgo en preservicio y 6) Liderazgo en el servicio.

Con relación al concepto de liderazgo docente, se encontraron similitudes en declarar que el liderazgo docente no hace referencia meramente a un concepto administrativo, sino que es un

proceso colaborativo entre los miembros de la institución y puede ser desarrollado en las distintas etapas de la carrera del docente, de igual manera, se propone que el concepto debe darse a conocer desde la formación inicial del docente y hacerlo partícipe en diversas actividades que le permitan desarrollar el liderazgo (Yin y Ho, 2015; Sheppard et al, 2020; Cheng y Szeto, 2016; Reeves y Lowenhaup, 2016; Rogers y Scales, 2013).

En la segunda categoría de Liderazgo como aprendizaje, se hace hincapié en las habilidades, conocimientos y en el desarrollo de la identidad docente, con el uso de habilidades metacognitivas de investigación, colaboración, flexibilidad, comunicación y tutoría; al igual que conocimientos relacionados con el liderazgo desde el inicio de la formación a través de interacciones con tutores, docentes, consejeros maestros y actividades de la universidad. Se plantea el desarrollo de la identidad más amplia del docente dentro y fuera del aula, misma que se refleja desde la formación inicial (Bond, 2011; Iranzo-García et al., 2020; Sinha y Hanuscin, 2017; Chaaban y Sawalhi, 2019; Bond, 2015; Sterrett, 2015).

La tercera y cuarta categorías se enfocan en los factores que promueven el liderazgo docente y las barreras que lo inhiben, respectivamente. Para ello (Holland et al, 2014; Ying y Ho, 2015; Whitney, 2012) el contexto de la institución, el clima escolar con espacios de confianza, ambientes de apoyo, distribución de autoridad, valoración de la autonomía docente y factores personales del docente fomentan la promoción del liderazgo docente. Contrariamente, se señalan barreras que perjudican el desarrollo del liderazgo docente: los factores personales y contextuales, falta de acceso a liderazgo formal e informal a docentes novatos y resistencia de los

profesores al liderazgo (Chaaban y Sawalhi, 2019; Sheppard, et al, 2020 y Lowery-Moore et al.,2016).

La quinta etapa se considera la más importante, puesto que indica la relevancia del liderazgo docente en la formación inicial, exactamente en el valor de los programas de formación de licenciados en educación, en cuanto al fomento de creencias que permitan entender el liderazgo docente, la estructura escolar, las relaciones con colegas, las estrategias para nutrir el liderazgo docente en ellos y ponerlo en práctica dentro de las diversas actividades que se efectúen, ya que les permitirá fortalecer su confianza, conocimientos, habilidades y la disposición para ser líderes.

De acuerdo con lo antes mencionado, las experiencias significativas que brinda la institución son esenciales para el aprendizaje del liderazgo. Se conoce que las instituciones formadoras tienen el propósito de transmitir conocimientos relacionados con currículo, pedagogía y ejes centrales, según cada institución, pero no hay que omitir la enseñanza y familiaridad que los estudiantes deben obtener respecto al liderazgo, para fortalecer su desempeño en su futura labor docente (Xu y Patmor, 2012; Bond, 2015; Sterrett, 2015; Rust y Bergey, 2014; Ado, 2016; Acquaro, 2019).

Por último, emergió la categoría de Liderazgo en servicio con las temáticas relacionadas con las etapas de la carrera del docente y pequeños estudios sobre el auge de la práctica del liderazgo distribuido (Buchanan et al., 2020; Acquaro, 2019). La investigación permitió conocer la importancia de que los docentes en formación tengan oportunidades de aprendizaje y desarrollo del liderazgo desde la universidad, por medio de experiencias significativas que les

permitan entender la necesidad del liderazgo, conocer la estructura escolar, fortalecer lazos con colegas y usar la ética en la toma de decisiones.

También se destaca la escasez de estudios empíricos realizados alrededor del mundo, sobre todo en México, ya que no se encontraron artículos o autores que identifiquen la relación del liderazgo docente y la formación inicial. Con la revisión se concluye que el liderazgo es un término en auge y sin duda debe considerarse en el plan de estudios, por medio de cursos enfocados o de prácticas transversales en todas las asignaturas.

Por otra parte, tras considerar necesaria la capacitación de los maestros a partir de los estudios de pregrado, ya que, para ocupar puestos de liderazgo formales o informales, la preparación debe proceder desde la formación inicial (Tintoré et al., 2019; Van der Vyver et al., 2020); de igual manera, se considera que el éxito de un líder depende mucho de la formación inicial que ha recibido (Pangan y Lupton, 2015), para ello se hace hincapié en la importancia que tiene la incorporación (ya sea en cursos formales o asignaturas transversales) de conocimientos y habilidades de liderazgo en los planes de estudio.

En los programas de formación inicial docente, se considera importante la inclusión del liderazgo docente a modo de aspecto prioritario para los futuros profesores, porque los prepara con las bases suficientes para afrontar los retos del campo laboral; por dicha razón, el plan de estudios debe contemplar los atributos y desarrollarlos en los contenidos. Se espera que los planes de estudio ayuden a los estudiantes a entender sus responsabilidades como líderes, encontrar su integridad y sus capacidades innatas; sentir el valor de dar y vivir para metas nobles e identificarse con los líderes que los inspiran (ElKaleh, 2019).



Actualmente, se sabe muy poco de la relación entre el liderazgo docente y la formación inicial. Sin embargo, las universidades y los encargados de las políticas educativas pueden promover planes de estudio de alta calidad que permitan a los estudiantes obtener experiencia en liderazgo. Lo anterior resulta necesario al considerar que la universidad consume tiempo considerable en la vida de los estudiantes, por lo consiguiente, deben acceder a experiencias que les permitan prepararlos para participar en la labor educativa y obtener logros (Ying y Ho, 2015; Rust y Bergey, 2014).

Se consideran diversas exigencias que los planes de estudio deberían incluir, por ejemplo: la incorporación de las competencias de liderazgo distribuido, flexibilidad en los programas, prioridad del desarrollo del liderazgo, confianza e identidad como líderes y futuros agentes de cambio. Se recomienda dar a conocer las políticas educativas que regirán la labor del docente desde el comienzo de su vida profesional (Iranzo-García et al, 2020; Sinha y Hanuscin, 2017; Lowery-Moore, 2016; Sheppard et al., 2020).

Otras de las exigencias que el plan de estudios debería considerar es la preparación de los estudiantes ante los desafíos que enfrenta la profesión docente y promover el conocimiento de las distintas formas de liderazgo disponibles en las experiencias de inducción, tutoría y con las asignaturas (Acquaro, 2019; Reeves y Lowenhaupt, 2016). Asimismo, se considera que los planes de estudio deben promover que los estudiantes se identifiquen y consideren líderes de su propia comunidad y construyan una comunidad de recursos disponibles y, por lo consiguiente, aspiren a ocupar puestos formales o informales en su futura labor (ElKaleh, 2019; Ado, 2016; Van der Vyver et al., 2020).

En consideración de todas las exigencias mencionadas, existe una constante preocupación porque los planes de estudio aún no han reconocido la necesidad de preparar a los docentes en formación para las diversas oportunidades de liderazgo formal o informal que actualmente se brindan, contrariamente, se pone más énfasis en el conocimiento que en la práctica. No hay un curso independiente dedicado exclusivamente a la formación del liderazgo docente. Se ha prestado poco interés en promover el liderazgo en los planes de estudio, quizás porque el término aún no está clarificado, pero se considera que la formación inicial es el lugar ideal para introducir el concepto de liderazgo y, brindar así, un marco de referencia a los estudiantes (ayudaría a que se vean como educadores y líderes) implicados (Acquaro, 2019; Xu y Patmor, 2012; Bond, 2011). Es por ello por lo que el liderazgo docente requiere de una transformación curricular (Castner, 2017).

## **2.7 Futuras Investigaciones**

El escaso acervo de estudios empíricos que evalúan el liderazgo de los docentes necesita extenderse y profundizar, de igual manera, se requiere conocer más del tema en planes de estudio y documentos oficiales, porque estimula a los docentes a pensar en sí mismos como influyentes del cambio. Se opta por la transformación curricular para asegurar las prácticas eficaces y productivas que fomenten el liderazgo de los maestros (Tintoré et al., 2019; Pineda-Báez, 2020; Castner, 2017). Es necesario el estudio de la promoción de liderazgo docente que permita a las escuelas estar mejor preparadas para las situaciones complejas que demandan los estudiantes y los países, especialmente en México y Colombia (Fierro-Evans y Fortoul-Ollivier, 2020).

### **Capítulo 3. Diseño metodológico**

En este apartado se establecen los aspectos metodológicos del estudio tales como el diseño de investigación, descripción del programa y su contexto, participantes, instrumentos, procedimientos de recolección, análisis de datos y las consideraciones éticas.

#### **3.1 Paradigma de investigación**

La presente investigación se realizó desde el paradigma positivista porque indagó un problema social basado en la puesta a prueba de una teoría compuesta por variables, susceptible de ser medible numéricamente y analizada mediante procedimientos estadísticos para, finalmente, determinar si las generalizaciones predictivas de la teoría se mantienen verdaderas (Creswell, 1994).

##### ***3.1.2 Tipo de estudio***

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo ya que midió la presencia de los atributos del liderazgo docente considerando la teoría como punto de referencia (Creswell, 2014).

##### ***3.1.3 Diseño***

El tipo de estudio fue descriptivo y transversal. Fue descriptivo porque únicamente tuvo una aproximación al fenómeno de estudio, se identificó la presencia de las variables, sin establecer sus relaciones y fue transversal debido a que los datos recolectados permitieron la descripción y análisis en un solo momento (Creswell, 2014).

### 3.2 Contexto

El estudio se llevó a cabo en una Facultad de Pedagogía, la cual cuenta con dos sedes: Tizimín y Mérida. Ambas sedes ofrecen la licenciatura en Educación con una duración de ocho semestres. En la Figura 1 se presentan todas las asignaturas obligatorias pertenecientes a los cuerpos de conocimiento: Educación y Orientación; Política, Organizaciones y Sociedad y Currículo e Instrucción.

**Figura 1**

#### *Malla curricular de la Licenciatura en Educación*

Primer semestre	Segundo semestre	Tercer semestre	Cuarto semestre	Quinto semestre	Sexto semestre	Séptimo semestre	Octavo semestre
Responsabilidad Social Universitaria	Cultura maya	Métodos cuantitativos en investigación educativa	Métodos cualitativos en investigación educativa	Formación en entornos virtuales I	Formación en entornos virtuales II	Proyectos educomunicativos	Práctica profesional
Filosofía de la educación	Fundamentos sociológicos y antropológicos de la educación	Planeación e instrumentación educativa	Práctica docente	Planeación en organizaciones educativas	Evaluación de instituciones educativas	Proyectos de organizaciones educativas y programas de desarrollo profesional	Adaptaciones curriculares
Historia de la educación en México	Política y legislación educativa mexicana	Administración educativa	Gestión educativa	Diseño de programas de capacitación	Diseño de planes de estudio	Evaluación de planes de estudio	
Desarrollo personal	Psicología de la educación	Teoría curricular	Diseño de programas de formación con grupos vulnerados	Diseño de programas en orientación y tutoría	Implementación de programas de orientación educativa y tutoría	Evaluación de programas en orientación educativa y tutoría	
Psicología del desarrollo humano	Teoría y metodología de las ciencias de la educación	Orientación educativa	Herramientas para procesos de orientación educativa y tutoría			Servicio social	
Redacción de textos académicos en educación	Didáctica general		Necesidades educativas especiales				

Nota: Tomado de la Facultad de Educación (2021)

### 3.3 Participantes

La población estuvo conformada por dos coordinadores de licenciatura y 92 estudiantes de séptimo semestre de la licenciatura en Educación en 2021, sin embargo, al finalizar el período

establecido para la recolección de datos, se contó con una tasa de respuesta menor con la participación de 52 estudiantes, tal como se ilustra en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Participantes del estudio*

<b>Sedes</b>	<b>Número de alumnos</b>	<b>Coordinadores</b>
Tizimín	29	1
Mérida	23	1
Total	52	2

*Nota:* elaboración propia.

### **3.4 Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos, se usaron diversas técnicas: análisis documental del plan de estudios, entrevistas semiestructuradas con coordinadores del programa y un cuestionario dirigido a estudiantes. Primeramente, el análisis documental se considera como un procedimiento de análisis sistemático de revisión o evaluación de documentos impresos o electrónicos, donde se seleccionan, valoran y sintetizan los datos contenidos (Bowen, 2009), por lo cual, se solicitó el permiso para obtener las planeaciones didácticas con las autoridades administrativas. Cabe aclarar que en ambas sedes se imparten las mismas asignaturas.

Por otra parte, las entrevistas semiestructuradas a los coordinadores de sedes se realizaron de manera virtual, las cuales fueron grabadas con autorización de los participantes y transcritas para su análisis. Otra de las técnicas utilizadas fue el cuestionario dirigido a los estudiantes en versión online, se realizaron invitaciones por medio de coordinadores de licenciatura, videos, y

tiempo disponible en las sesiones para explicar la investigación y la importancia de considerar sus opiniones, para ello se otorgó un mes como tiempo de respuesta, teniendo más del 50% de participación.

### ***3.5 Instrumento***

El International Study of Teacher Leadership (ISTL) ha realizado estudios sobre el liderazgo en conjunto con investigadores de 10 países pertenecientes a Australia, Canadá, China, Colombia, México, Rumania, Sudáfrica, España, Tanzania y Turquía. Entre las aportaciones han realizado la agrupación de 11 atributos o características del liderazgo presentes en la literatura, cabe indicar que, al momento de realizarse este estudio, no se encontraron instrumentos de tipo cuantitativo que integrarán los atributos. Esta fue la razón principal por la cual se optó por la creación y validación de un cuestionario dirigido a los estudiantes el cual se encuentra en el Apéndice A.

Se diseñó un cuestionario inédito debido a que es un tipo de instrumento que permite la recolección de información de manera ordenada y planificada, el cual puede medir la manifestación del liderazgo en la formación inicial a través de opiniones o creencias establecidas en los ítems y en las preguntas abiertas, dicho cuestionario contempla la perspectiva de los estudiantes, quienes vivencian el currículo (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2019).

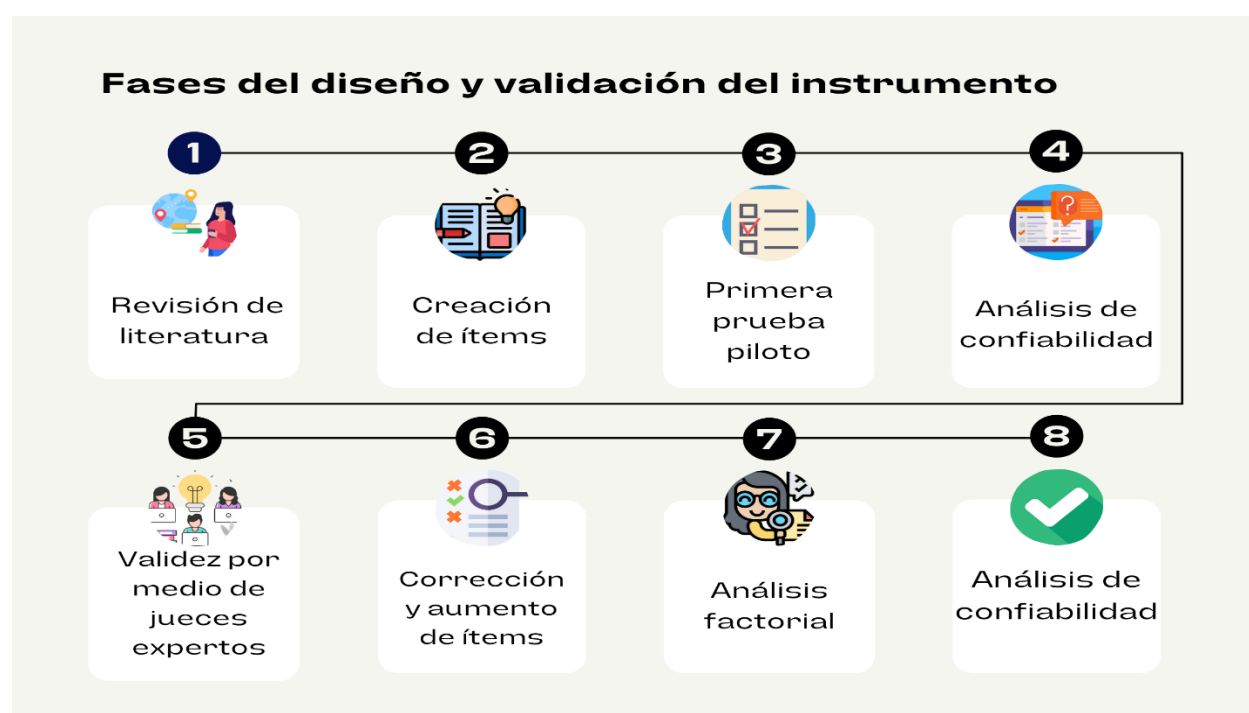
Dicho cuestionario es totalmente inédito, cuenta con un total de 52 ítems, conformados por 41 ítems de escala que permite conocer la medida de presencia del liderazgo docente con las opciones de: Alto, medio, bajo y nulo. De igual forma incluye 11 preguntas abiertas para incluir

las actividades o asignaturas que reflejan cada atributo. El proceso de diseño y validación se refleja en la Figura 2.

## Figura 2

### *Fases del diseño y validación del instrumento*

*Nota:* elaboración propia



Para la creación del instrumento, primeramente, se optó por revisión de la literatura, con la lectura y traducción de los atributos considerando a los autores de la Tabla 4.

**Tabla 4***Atributos del liderazgo docente*

<b>Atributo</b>	<b>Autores</b>
Rendición de cuentas	Bone, 2015; Owens, 2015; Webber y Scott, 2012.
Defensa o activismo	Bauman, 2015; Conway, 2015; Lambert, 2003.
Sensibilidad para inclusión en actividades culturales	Nieto, 2015.
Colaboración	Bauman, 2015; Pangan y Lupton, 2015; Steffy et al., 2000.
Apertura al cambio	Pangan y Lupton, 2015.
Profesionalismo	Davis et al. 2015; Lambert, 2003; Nieto, 2015
Reflexión	Carr, 2015.
Toma de riesgos	Lambert, 2003.
Visión compartida	Bond 2015; Bone 2015
Estabilidad	Conway 2015.
Trabajo en equipo	Conway 2015; Jackson et al 2010.

*Nota:* elaboración propia.

Con base en la literatura se procedió a la redacción de ítems, seguidamente se realizó la primera prueba piloto para analizar la pertinencia de los temas, la redacción, formato de los ítems, tareas y preguntas, para ello se contó con la participación de 23 estudiantes egresados de la Licenciatura en Educación, cabe indicar que fueron elegidos por poseer características similares a la población que se pretende estudiar. Por lo cual se realizó la invitación considerando la generación de egresados recientes para contestar la primera versión del instrumento de manera online, brindando un tiempo de tres semanas para su respuesta.



Los resultados de la primera prueba piloto se basaron en recomendaciones para la mejora en la redacción de los ítems, la inclusión de ejemplos o conceptos que permitan mayor comprensión acerca de los atributos, además de indicar el tiempo estimado para responder el cuestionario.

Seguidamente, la validez de contenido del instrumento se realizó por medio de jueces expertos al ser una opinión informada de personas con trayectoria que son reconocidas por otros como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones al instrumento (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). En el juicio de expertos se contó con la participación de seis profesionales de la docencia e investigación pertenecientes a la Universidad Autónoma de Yucatán y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En el proceso se consideró la evaluación del instrumento considerando la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems.

Cabe mencionar, que a los jueces se les otorgó la cédula de Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) y el instrumento para ser evaluado contando con una semana de plazo. Los comentarios por parte de los jueces se enfocaron en la mejora de la redacción y claridad de los ítems. Además, permitió identificar la existencia de errores frecuentes tales como evaluar más de un aspecto en un mismo ítem, sesgos presentes en los enunciados y detalles constantes de antropomorfismos, es decir, otorgar la capacidad de atributos humanos a un objeto en este caso al plan de estudios. Seguidamente, se realizó la modificación e inclusión de ítems pertinentes, cabe indicar que antes de la validación de contenido el instrumento contaba con 22 ítems y posteriormente obtuvo un total de 55 ítems.

Seguidamente, después de evaluar la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia del instrumento se procedió al cálculo del Coeficiente de Concordancia de W de Kendall reflejados en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Coeficiente de concordancia de W de Kendall*

<b>Atributos</b>	<b>Resultados</b>
Rendición de cuentas	.600
Defensa o activismo	.467
Sensibilidad para inclusión de las actividades culturales	.200
Colaboración	.260
Apertura al cambio	.067
Profesionalismo	.067
Reflexión	.067
Toma de riesgos	.200
Visión compartida	.380
Estabilidad	.040
Trabajo en equipo	.050

*Nota:* elaboración propia.

De acuerdo con Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) el valor mínimo asumido por el coeficiente es 0 y el máximo 1, en este caso se identificaron valores bajos en la concordancia de los jueces. Durante el proceso de validación de contenido se obtuvo la modificación completa del instrumento con el aumento, corrección y mayor claridad de los ítems.

Por otra parte, con la nueva organización del instrumento se realizó la segunda prueba piloto del instrumento en línea. Participaron un total de 52 egresados. El análisis de datos se

desarrolló en el software SPSS versión 26 en el cual se procedió al vaciado de datos verificando que no existan errores y omitiendo los ítems con formato de preguntas abiertas.

Posteriormente, se realizó la confiabilidad por medio del análisis de la estructura interna o análisis factorial el cual permitió comprobar si los participantes realmente identifican las dimensiones que el instrumento, ya que el análisis de la estructura interna de las variables permite examinar el significado de lo que se está midiendo, considerando que debe existir un mínimo de tres ítems por cada factor con una correlación razonablemente alta con .30 o más (Morales, 2011).

De igual forma, se realizó el análisis factorial exploratorio con el método de extracción máxima verosimilitud y rotación oblimin directo, tal como se observa en la Tabla 6. Los resultados permitieron una nueva integración de las dimensiones, cabe indicar que se omitieron tres ítems al no tener el puntaje mínimo de correlación.

**Tabla 6***Análisis factorial del instrumento de atributos del liderazgo docente*

<b>Reactivos</b>	<b>% de varianza</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Comunalidades</b>
<b>Factor 1 Rendición de cuentas</b>	7.930		
3.-El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con mi rendimiento académico en cada una de las actividades de aprendizaje y trabajos asignados.		0.399	.310
5.- El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con la calidad de mis trabajos.		1.025	.999
9.-En el plan de estudios se garantizan las prácticas de evaluación justas y acorde con los aprendizajes obtenidos en clase.		0.378	.454
<b>Factor 2 Defensa o activismo</b>	3.944		
12.- En el plan de estudios se promueve la protección de mis derechos como estudiante.		0.499	.673
13.- El plan de estudios favorece el desarrollo de mi actitud para defender causas sociales.		0.450	.613
20.- En el plan de estudios se proporciona una variedad de actividades y programas de aprendizaje de forma inclusiva a las diversas necesidades.		0.627	.767
25.- En el plan de estudios se contemplan asignaturas y/o actividades que involucran el trabajo colaborativo y su importancia.		0.335	.617
<b>Factor 3 Sensibilidad para inclusión en actividades culturales</b>	8.554		
16.- En el plan de estudios se fomenta una cultura de altas expectativas en los estudiantes.		0.410	.368
18.- En el plan de estudios se garantiza la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes.		0.769	.637
19.- En el plan de estudios se evita la discriminación y desigualdad por algún tipo de diferencia entre los estudiantes.		0.704	.679

<b>Reactivos</b>	<b>% de varianza</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Comunalidades</b>
21.- En el plan de estudios se fomenta un ambiente de aprendizaje democrático y solidario.		0.637	.580
4.-El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con mi desempeño en el aula.		0.477	.487
<b>Factor 4.- Colaboración</b>	24.616		
11.- En el plan de estudios se atienden las diversas necesidades de aprendizaje de los estudiantes.		0.495	.426
26.- En el plan de estudios se menciona que para el funcionamiento de la institución se plantea la participación de la comunidad académica.		1.017	1.000
27.- En el plan de estudios se contemplan estrategias de enseñanza y aprendizaje que fomenten el trabajo colaborativo.		0.420	.582
<b>Factor 5.- Apertura al cambio</b>	4.670		
29.-En el plan de estudios se promueve la adaptación a necesidades cambiantes de los alumnos.		-0.681	.722
30.- En el plan de estudios se proporcionan oportunidades para adaptarse a los cambios en situaciones de adversidad.		-0.904	.880
31.- En el plan de estudios se proporcionan espacios de discusión y práctica para adquirir experiencias relacionadas con la adaptación al cambio.		-0.781	.682
<b>Factor 6.- Profesionalismo</b>	34.36		
33.- En el plan de estudios se promueve el desarrollo continuo de la mejora de habilidades, conocimientos y prácticas educativas.		0.814	.705
34.- En el plan de estudios se promueve la búsqueda de la excelencia educativa.		0.970	.999
35.- En el plan de estudios se promueve un sentido de respeto hacia los demás.		0.645	.801
36.- En el plan de estudios se ofrecen oportunidades para adquirir competencias profesionales.		0.636	.727

<b>Reactivos</b>	<b>% de varianza</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Comunalidades</b>
<b>Factor 7.- Reflexión</b>		16.10	
38.- En el plan de estudios se propicia la práctica reflexiva de tus experiencias educativas de manera continua.		0.774	.740
39.- En el plan de estudios se promueve una cultura de autorreflexión para la mejora de la práctica educativa.		0.900	.812
40.- El plan de estudios promueve en ti la reflexión relacionada con tus ideas y acciones en tu futuro rol docente.		0.891	.836
42.- En el plan de estudios se fomenta un entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e iniciativas.		0.728	.554
43.-En el plan de estudios se garantiza una formación adecuada para hacer frente a los retos del sistema educativo.		0.479	.438
44.- En el plan de estudios se proporcionan espacios de práctica para adquirir experiencias relacionadas con el enfrentamiento de retos o desafíos educativos.		0.550	.587
55.-En el plan de estudios se fomenta la enseñanza en equipo para crear auténticos espacios de aprendizaje y experiencias.		0.574	.491
53.- En el plan de estudios se propicia la colaboración de la comunidad educativa en la creación de comunidades de aprendizaje para la institución.		0.440	.429
<b>Factor 8.- Toma de riesgos</b>		2.266	
14.- El plan de estudios me anima a fomentar la expresión y defensa de mis puntos de vista con base en argumentos sólidos.		0.968	.948
15.- En el plan de estudios tiene un entorno seguro donde se promueve el respeto por la diversidad del alumnado de diferentes intereses, capacidades y habilidades.		0.349	.366
7.- Los resultados de las evaluaciones garantizan la formación académica que permite enfrentar los desafíos educativos.		0.318	.331

<b>Reactivos</b>	<b>% de varianza</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Comunalidades</b>
<b>Factor 9.- Visión compartida</b>	6.39		
46.- En el plan de estudios se fomenta la participación en la formulación y el cumplimiento de la visión institucional.		-0.930	.438
47.-El plan de estudios fomenta en ti la importancia de la visión compartida para el logro de las metas en común.		-0.366	.692
54.- En el plan de estudios se fomenta el trabajo en colaboración entre pares.		-0.640	.398
<b>Factor 10.- Estabilidad</b>	6.34		
49.- En el plan de estudios se promueve una cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas.		0.481	.348
50.- En el plan de estudios se promueven las prácticas con un valor de responsabilidad colectiva para el fortalecimiento continuo.		0.856	.798
51.- En el plan de estudios se fomenta la responsabilidad individual y compartida para el cumplimiento de las metas.		0.725	.616
<b>Factor 11.- Trabajo en equipo</b>	4.682		
6.- En el plan de estudios se fomenta un ambiente de aprendizaje en equipo que influye en los resultados de aprendizaje.		0.393	.999
23.- En el plan de estudios se contemplan asignaturas y/o espacios que promueven el sentido de responsabilidad con el trabajo en equipo.		0.951	1.000
22.- En el plan de estudios se considera el trabajo en equipo como una riqueza para el aprendizaje.		0.317	.767

*Nota:* elaboración propia.

De igual forma en la Tabla 7 se observa el cálculo de la adecuación Kaiser-Meyer- Olkin (KMO). Esta permite comparar la magnitud de los coeficientes y debe estar lo más cercano a 1. En el primer apartado obtuvo .735 y en el segundo apartado con .736, por lo cual se considera un puntaje aceptable.

**Tabla 7**

*Prueba de KMO y Barlett*

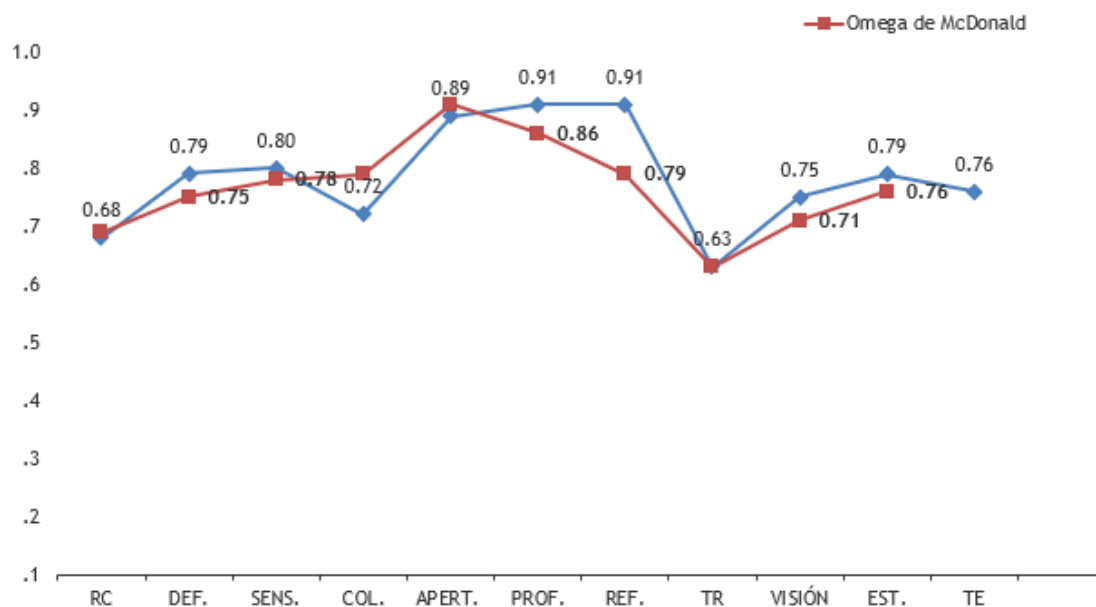
<b>1° apartado</b>			<b>2° apartado</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.735		Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.763	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	645.602	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	924.327
	Gl	231		gl	210
	Sig.	.000		Sig.	.000

\*Primer apartado: Ítems de Rendición de cuentas, Defensa o activismo, Sensibilidad para inclusión en actividades culturales y Colaboración.

\*Segundo apartado: Ítems de Apertura al cambio, Profesionalismo, Reflexión, Toma de riesgos, Visión Compartida, Estabilidad y Trabajo en equipo.

Asimismo, se obtuvo la tabla de especificaciones considerando la nueva agrupación, la cual se encuentra en el Apéndice B. Continuando con el proceso, se calculó el análisis de fiabilidad con el Alpha de Cronbach y Omega de McDonald, se considera que nueve de los 11 atributos tienen una fiabilidad aceptable, sin embargo, las dimensiones “Rendición de cuentas” y “Toma de riesgos” requieren mejorar la confiabilidad para tener el mínimo de .70.



**Figura 3***Análisis de fiabilidad por dimensiones**Nota:* elaboración propia

### 3.6 Análisis de datos

Se realizaron tres técnicas para el análisis de datos: análisis documental del plan de estudios, entrevistas con coordinadores y un cuestionario dirigido a los estudiantes de séptimo semestre. Primero, se analizó el contenido de las planeaciones didácticas de cada asignatura para identificar las actividades o contenidos relacionados con los atributos del liderazgo.

Cabe indicar, que en el análisis de documentos se utilizó el programa de Atlas Ti, en el cual se realizó la lectura, categorización y los gráficos correspondientes que se presentan en los resultados, esto debido a que el análisis de contenido es un método adecuado para proporcionar una comprensión del liderazgo docente en los planes de estudio, ya que se clasificó los significados de las palabras y frases en atributo. Este, se llevó a cabo desde un sistema de

codificación utilizado para etiquetar los datos a partir de extractos de texto relacionados con los atributos de liderazgo docente.

Seguidamente, se analizarán las entrevistas con los coordinadores de licenciatura de manera para conocer desde su percepción la presencia o ausencia de los atributos del liderazgo docente en el plan de estudios, se realizará de acuerdo con la información emergente para rescatar la riqueza de los datos.

Finalmente, en cuestión del cuestionario de los estudiantes se utilizó el programa Statistical Package of Social Science (SPSS) versión 26 para determinar la frecuencia y porcentaje, análisis de promedio y desviación estándar para conocer la medida de presencia o ausencia de los atributos del liderazgo, así como de aquellos que requieren atención para ser incluidos.

### ***3.7 Procedimiento***

La recolección de datos se realizó de septiembre a diciembre del 2021. Primeramente, el plan de estudios se solicitó a las autoridades administrativas para tener acceso a las planeaciones didácticas, después de unas semanas del permiso, este fue otorgado. Dichas planeaciones fueron revisadas teniendo como referencia los 11 atributos del LD con el uso del programa de Atlas Ti.

De igual forma, se acordó una reunión con base en la disponibilidad de los coordinadores un espacio para desarrollar las entrevistas semiestructuradas. En el caso de los estudiantes se solicitó la autorización para iniciar con la recolección de datos, en el cual, la institución permitió un espacio para presentar el proyecto y compartir el enlace para el instrumento en línea con los alumnos. Toda la información obtenida del análisis de documentos, entrevistas semiestructuradas

y el cuestionario fue analizada y contrastada con la perspectiva teórica para la obtención de la medida en el que se desarrollan los atributos del liderazgo docente en el plan de estudios.

### ***3.8 Consideraciones éticas***

Como parte del proceso de investigación, las consideraciones éticas fueron un elemento indispensable para guiar el estudio. Para ello, se realizaron invitaciones de participación dirigidas a los coordinadores, asimismo, en el instrumento se presentó información de consentimiento informado, en la que se explicaba el propósito de la investigación para solicitar el involucramiento en el estudio, no obstante, se admitió a quien, voluntariamente quiso formar parte de la investigación.

Cabe mencionar que durante la investigación no se presentó ningún riesgo que pueda atender contra la salud e integridad física de los participantes. Por otra parte, se tuvo estricto cuidado en dar crédito a los autores de la información, evitando el plagio académico y el uso indebido de la información proporcionada por los participantes, tanto personal como relacionada con el tema de investigación.

Es importante aclarar que toda la información personal obtenida fue tratada con rigurosa confidencialidad. Asimismo, se entregaron los resultados de la investigación a cada uno de los participantes y un ejemplar de la tesis a los encargados de las instituciones, pues como se señaló, los resultados de la investigación podrían ser útiles a la institución educativa.



## **Capítulo 4.- Resultados**

Los resultados de la investigación retoman los objetivos específicos de la presente investigación: 1.-Determinar en qué medida el plan de estudios del Programa de Formación Inicial de docentes refleja los atributos del liderazgo docente y 2.- Determinar con base en la percepción de los actores, la medida en que el programa promueve los atributos del liderazgo docente.

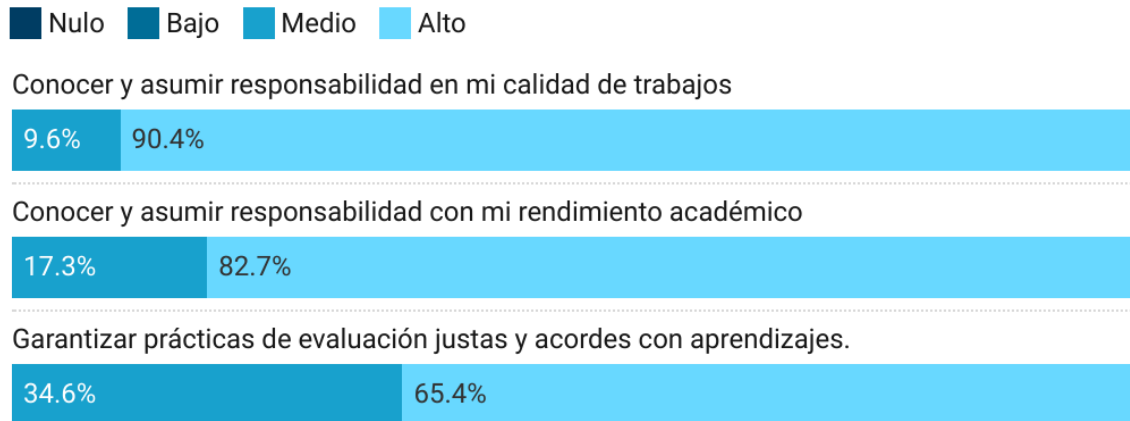
Los resultados se plantean teniendo como referencia los 11 atributos del liderazgo docente: Rendición de cuentas; defensa o activismo; sensibilidad para inclusión de las actividades culturales; colaboración; apertura al cambio; profesionalismo; reflexión; toma de riesgos; visión compartida; estabilidad y trabajo en equipo.

### **4.1 Rendición de Cuentas**

Con respecto al sentido de responsabilidad que los estudiantes tienen ante su aprendizaje, este fue valorado de manera positiva, como se observa en la Figura 3. El atributo que más se desarrolló en el plan de estudios fue “conocer y asumir responsabilidad en mi calidad de trabajos”.

**Figura 4**

*Respuestas de los estudiantes respecto a la rendición de cuentas*

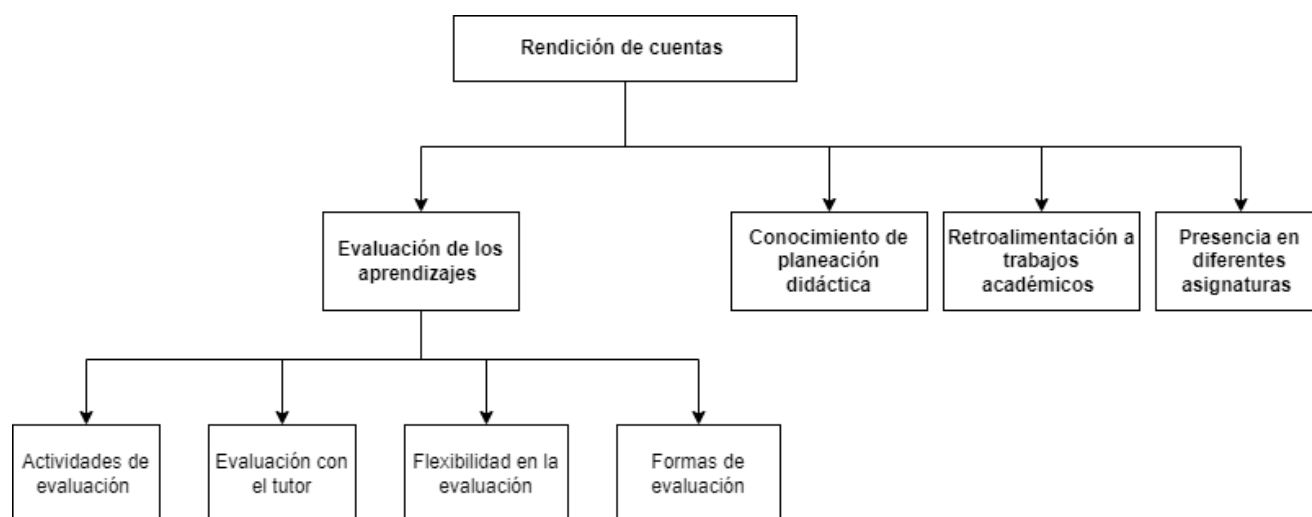


*Nota:* elaboración propia

Posteriormente, la información se presenta por medio de categorías emergentes del análisis considerando los datos de la entrevista con los coordinadores de licenciatura, el análisis documental al plan de estudios y el análisis de las preguntas abiertas en el cuestionario dirigido a estudiantes. Se identificó la presencia de cuatro categorías.

**Figura 5**

*Categorías emergentes del atributo Rendición de cuentas*



*Nota:* elaboración propia

#### ***4.1.2 Evaluación de los aprendizajes***

La evaluación es una forma de identificar la presencia de un sentido de responsabilidad en los estudiantes, ya que por medio de los resultados logran conocer cuáles fueron los avances y áreas de oportunidad que requieren atención. Primeramente, se presentan las actividades de evaluación.

**Tabla 8***Actividades de evaluación*

<b>Fuente</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Fragmento</b>
Análisis al plan de estudios	4 <sup>to</sup> Semestre Gestión educativa	Elaborar un cuadro C-Q-A (lo que conozco, lo que quiero conocer y lo que aprendí). En el primer y tercer cuadro escribir qué conocen y aprendieron al respecto de la asignatura “Administración educativa” que es el antecedente inmediato.
	5 <sup>to</sup> semestre Formación en entornos virtuales I	Realizar el diario de aprendizaje 1 en el espacio correspondiente. Escribir los aspectos más relevantes de los aprendizajes adquiridos en la unidad y su utilidad en la realización de las actividades de las siguientes unidades.
Preguntas abiertas del cuestionario a estudiantes	Actividades	Portafolio de evidencias en diferentes asignaturas.

*Nota:* elaboración propia

Dichas actividades de evaluación favorecieron que los estudiantes tengan un control y responsabilidad de la forma en la que aprenden, ya que en la primera actividad plasmaron conocimientos de una asignatura que cursaron previamente para saber los conocimientos adquiridos y los que desean alcanzar en el transcurso. Seguidamente, el diario de aprendizaje y los portafolios de evidencias les permitió reflexionar sobre sus avances y entregas en determinado momento.



De igual forma, en las preguntas abiertas del cuestionario los estudiantes indicaron que la rendición de cuentas está presente con las evaluaciones con el tutor académico, ya que se destina de un profesor a cada estudiante para la revisión del avance formativo durante el transcurso de la licenciatura.

Asimismo, los coordinadores de la licenciatura indicaron que, en cuestión de la flexibilidad, esta se refleja con los docentes en la negociación de criterios de evaluación.

“Hay maestros que dan como la flexibilidad ¿no? De decir bueno esos son los criterios de evaluación, pero si hay alguno que ustedes, pues no es pertinente o les va a llevar más tiempo, o tiempo un valor mayor a ustedes por el esfuerzo que implica, esta como la apertura, la flexibilidad de poder adecuar el valor entre los criterios de evaluación” (*Entrevista, coordinador 1*).

De igual manera, las fechas de entrega de trabajos académicos pueden ser acordadas con los estudiantes, lo cual trae consigo beneficios para ambos agentes.

“Se trata en la medida de lo posible de negociar o de acordar con el estudiante las posibilidades de entrega [...] en términos del currículo real algo que yo he visto en mi experiencia y también como profesor trato de poner en práctica es que estos criterios eh se discuten previo a la amm vamos a llamarlo a las entregas, a qué me refiero a que vienen tareas importantes, algún proyecto o una prueba escrita o la entrega de los productos finales osea todo ello se da a conocer con anticipación y sobre todo para discutir con el alumno” (*entrevista, coordinador 2*).

Por otra parte, es importante aclarar que existen diversas formas de evaluación: autoevaluaciones, coevaluaciones y heteroevaluaciones en distintas asignaturas tal como se observa en la Tabla 9, lo cual contrasta con los requisitos del perfil del docente establecidos en el plan de estudios, ya que se indica que debe “Fomentar la autoevaluación, coevaluación (estudiante-estudiante) y la heteroevaluación (profesor-estudiante) en su práctica de manera pertinente” (p.21).

**Tabla 9**

*Formas de evaluación*

<b>Asignatura</b>	<b>Forma de evaluación</b>
1° Psicología del desarrollo humano	
2° Psicología de la educación	
4 <sup>to</sup> Herramientas para procesos de orientación educativa y tutoría	
5 <sup>to</sup> Diseño de programas en orientación educativa y tutoría	Autoevaluación y coevaluación.
6 <sup>to</sup> Implementación de programas en orientación educativa y tutoría	
7 <sup>mo</sup> Evaluación de programas en orientación educativa y tutoría	
3° Orientación educativa	Realiza una autoevaluación de la comprensión de los contenidos.
4° Práctica docente	En equipo colaborativo se hace la evaluación de una práctica controlada individual de las habilidades.
1° Redacción de textos académicos en educación	Cada estudiante será responsable de revisar durante el curso el escrito de otro, los criterios de evaluación son: emisión de comentarios con base en lo visto durante el curso, prontitud de la retroalimentación, mejora del escrito a partir de las recomendaciones.

*Nota:* elaboración propia

Las distintas formas de evaluación permiten que el estudiante sea consciente de su aprendizaje al mismo tiempo que pueda monitorear el avance de sus compañeros con base en lo visto en clase.

#### ***4.1.3 Conocimiento de la planeación didáctica***

La segunda categoría hace referencia a la planeación didáctica proporcionada a los estudiantes desde el inicio de semestre en el que se les explica todas aquellas competencias por adquirir al igual que las actividades de aprendizaje con las respectivas fechas para que los estudiantes conozcan los requisitos para obtener una calificación acorde con su desempeño. A continuación, se encuentran fragmentos de la entrevista con los coordinadores de la licenciatura.

“Es claro es que los criterios de evaluación son explícitos tanto en los programas de curso como en las planeaciones en extenso particularmente en las planeaciones en extenso, evidentemente es donde se desglosa punto por punto qué es lo que se estaba esperando del estudiante para que acredite la asignatura, y no solo también que esta como que por niveles de desempeño es decir que determina que un estudiante pueda ser clasificado como en sobresaliente como excelente, satisfactorio que en suficiente y que lo podría llevar a no acreditar la asignatura” (*entrevista, coordinador 2*)

De igual forma, los estudiantes indican que la presentación de la planeación didáctica favorece directamente para mejorar su organización y conocer los porcentajes que requieren para la aprobación de la asignatura.

“En las asignaturas, los profesores brindan la planeación didáctica y demás desglose de actividades con las que, como estudiante, puedo visualizar qué actividades se entregan en qué semana y que tengo que hacer en cada una. Lo que me permite tener una distribución de mis tiempos” (*cuestionario, participante 18*).

De esta forma, los estudiantes logran tener mayor claridad en cuestión de todas las competencias que deben de alcanzar en cada una de las asignaturas, así como las fechas de entrega.

#### ***4.1.4 Retroalimentación a trabajos académicos***

La siguiente categoría hace referencia a la retroalimentación académica que los estudiantes reciben por parte de los docentes, la cual fue mencionada por los estudiantes y los coordinadores de licenciatura.

“Siempre hay espacio particularmente para los productos finales de la realimentación. Es decir, podría yo afirmar que si no todos al menos un 90% del profesorado, establece un día para entregar resultados finales, para mostrar como quedo la sumatoria de todos los trabajos antes de proceder a asentar la calificación oficial en el sistema, entonces también el estudiante tiene la posibilidad de preguntar, de saber e incluso pues de contraargumentar las razones que le llevaron a obtener tal o cual calificación” (*entrevista, coordinador 2*).

La retroalimentación permite que los estudiantes reconozcan de manera puntual las formas en las que pueden mejorar sus actividades y por ende su aprendizaje. Cabe indicar que la mayoría

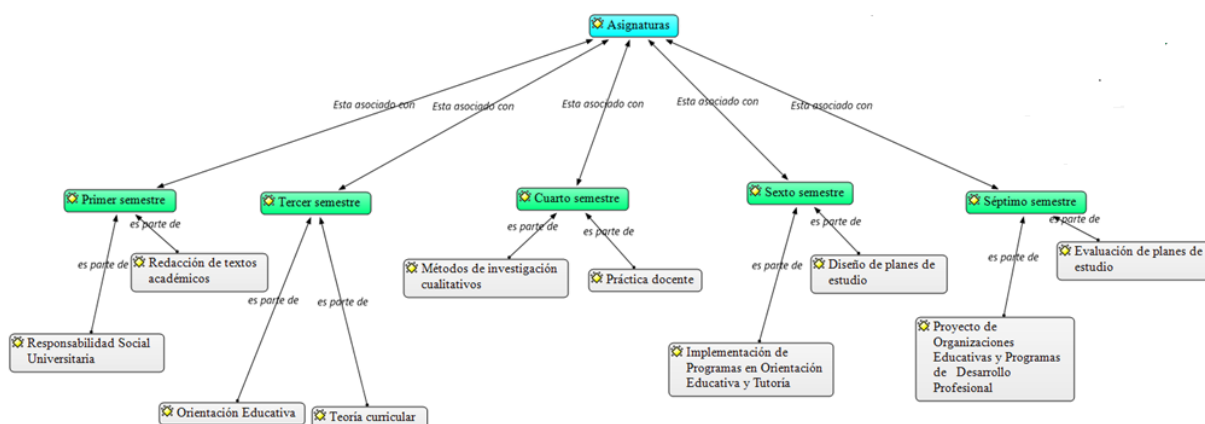
de las retroalimentaciones de manera formal se dan al final del semestre en la entrega de los productos finales.

#### 4.1.5 Presencia del atributo en diferentes asignaturas

En el apartado de preguntas abiertas los estudiantes mencionaron ejemplos de asignaturas en las que consideran que la rendición de cuentas está presente. Tal como se observa en la Figura 5. Se refleja que existen asignaturas de diferentes semestres y de diversas áreas de formación, en las cuales resaltan las materias del área de orientación y currículo.

**Figura 6**

*Asignaturas que reflejan la rendición de cuentas*



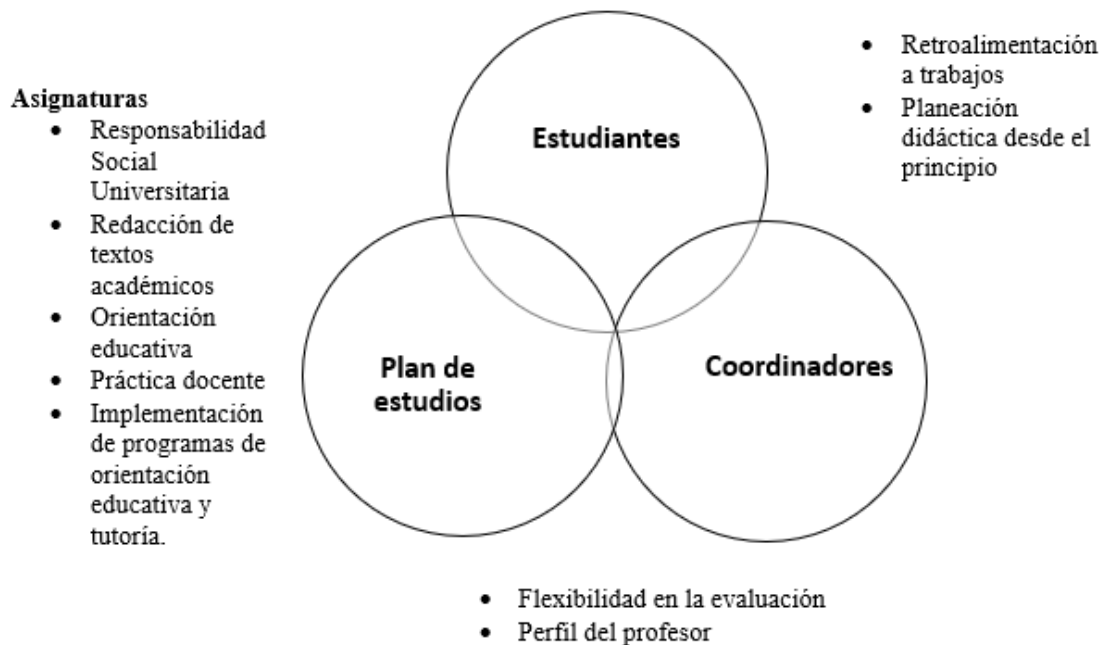
*Nota:* elaboración propia

Finalmente, en la Figura 6 se presentan los aspectos que se relacionan entre las fuentes de información analizadas. Por lo cual, se concluye que el atributo de rendición de cuentas fue considerado con una medida alta por parte de los estudiantes, coordinadores y el plan de estudios. De igual forma, resalta la presencia de la evaluación en diferentes asignaturas, ya que

permite conocer de manera cualitativa y cuantitativa el avance en el aprendizaje de los estudiantes.

### Figura 7

*Coincidencias entre las fuentes de información*



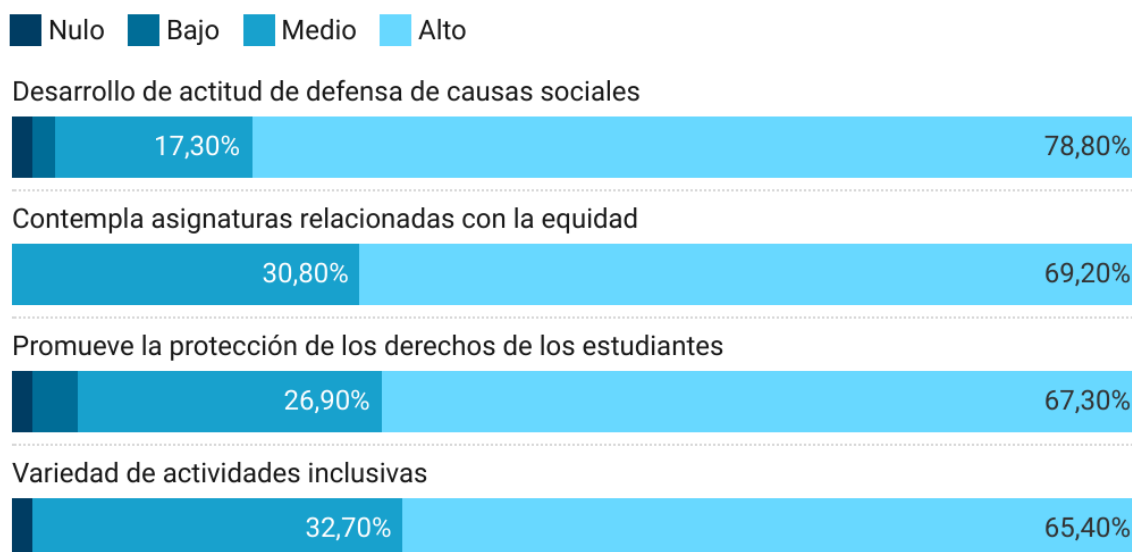
*Nota:* elaboración propia

### 4.2 Defensa o Activismo

La defensa hace referencia al docente como aquel que atiende las necesidades de aprendizaje y procura la protección de derechos de los alumnos. Los resultados indican que existe mayor presencia del atributo en el momento que el plan de estudios provee de herramientas para la defensa de las causas sociales, tal como se observa en la Figura 7. Cabe indicar que en los tres ítems tiene un porcentaje bajo en el apartado de Nulo con el 1.9%.

## Figura 8

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de Defensa o activismo*



*Nota:* elaboración propia

Las puntuaciones de los estudiantes hacia el atributo predominan en una presencia media y alta. Con una puntuación máxima de 78.80%. De igual forma, se presenta el análisis con la integración de las distintas fuentes de información.

## Figura 9

*Categorías emergentes del atributo Defensa o activismo*



*Nota:* elaboración propia

Primeramente, los estudiantes conciben al profesor como un agente activista al indicar que “Los docentes siempre hacían énfasis respecto del deber del educador como un activista social en pro de los derechos civiles para todas las personas” (*cuestionario, participante 49*). De esta forma, se concibe que los profesores transmiten en el salón de clases la ideología de ser docentes que apoyen y respeten a los demás.

De igual forma, se hace énfasis en la atención a los distintos grupos vulnerados. En el plan de estudios, la asignatura ubicada en el cuarto semestre “Diseño de programas de formación con grupos vulnerados” pretende que los estudiantes atiendan las necesidades de grupos como el pueblo maya de una forma eficaz, lo cual contrasta con las respuestas de los coordinadores de licenciatura al indicar que es una asignatura que fortalece la intervención de los estudiantes para apoyar a distintas poblaciones.

Por otra parte, en el plan de estudios se establece que dos asignaturas en especial reflejan las acciones que los estudiantes realizan para defender las causas sociales. En dichas asignaturas se fomenta la atención del estudiante ante las problemáticas del entorno al mismo tiempo que le brinda las herramientas para la intervención.



**Tabla 10**

*Atributo presente en el análisis documental*

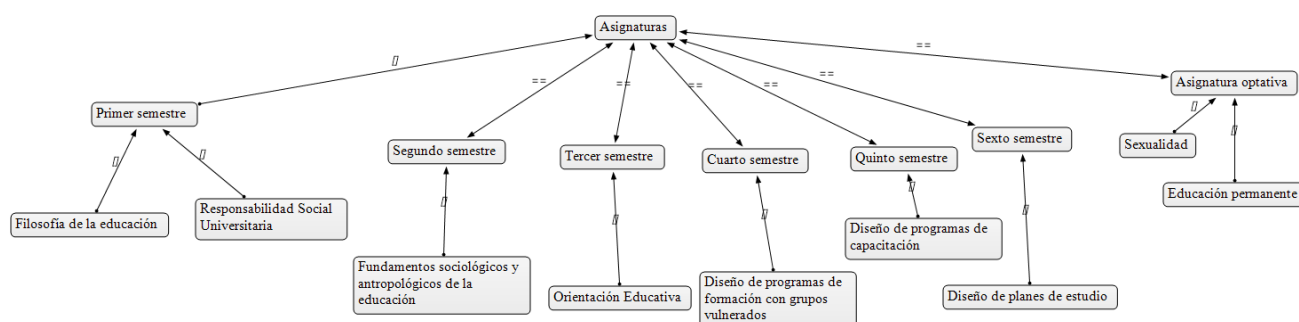
<b>Asignatura</b>	<b>Fragmento</b>
4 <sup>to</sup> Necesidades educativas especiales	Distinguir las diferentes necesidades educativas asociadas al desarrollo que afectan el proceso de aprendizaje, para identificar formas de intervenir en cada caso.
7 <sup>mo</sup> Proyectos educomunicativos	Propone proyectos de intervención mediante la interacción comunicativa con grupos sociales y escolares que respondan a las necesidades de los educandos y su comunidad.

*Nota:* elaboración propia

Complementando lo anterior, en el apartado de preguntas abiertas los estudiantes indican que la presencia del atributo se encuentra en diferentes asignaturas, tal como se aprecia en la Figura 10. Se han señalado al menos una asignatura por cada semestre.

**Figura 10**

*Asignaturas que reflejan el atributo defensa desde la perspectiva de los estudiantes*



*Nota:* elaboración propia

Cabe recalcar que la asignatura mencionada con mayor frecuencia fue la de Diseño de programas de formación con grupos vulnerados la cual fue indicada 15 veces por los estudiantes. Esto confirma la información encontrada en el análisis documental.

De igual forma, se encontró relación entre las opiniones de los estudiantes y los coordinadores de licenciatura, al indicar que la asignatura de primer semestre Responsabilidad Social Universitaria permite que los estudiantes conozcan de las problemáticas sociales y su deber cívico para buscar alternativas de solución.

“El perfil tiene se componente por naturaleza del análisis social y de las causas que han llevado a la sociedad a vivir ciertas situaciones críticas. Entre las institucionales está por supuesto Responsabilidad Social Universitaria, pero al ser de primer semestre pues digamos que es una asignatura introductoria que empieza a poner como de manifiesto este tipo de elementos” (*entrevista, coordinador 2*).

Por otra parte, el atributo se presenta en séptimo semestre con el servicio social que los estudiantes deben realizar en una institución externa a la licenciatura con la finalidad de retribuir a la sociedad con sus acciones para mejorar.

“Hoy por hoy y no solo a nivel constitucional sino a nivel universidad se ha reglamentado como un espacio que tiene que si o si estar dirigido al apoyo a sectores gubernamentales o de la sociedad civil entonces eh entre los proyectos de servicio social que son propios de facultad tenemos algunos como la comunidad como escuela, como el

programa que trabajan con la comisión de derechos humanos, algunos otros que han trabajado con instituciones para personas en rehabilitación” (*entrevista, coordinador 2*).

Finalmente, los estudiantes concuerdan que existen actividades en las que se desarrolla la defensa o activismo. En estas actividades se encuentran: tutorías entre pares, modificación de actividades con base en necesidades y talleres de género. De esta forma, se concluye que el atributo defensa o activismo se encuentra presente en el plan de estudios lo cual se confirma con el análisis documental, perspectiva de estudiantes y de coordinadores. Las asignaturas que destacan por el contenido de defensa son Diseño de programas de formación con grupos vulnerados y Responsabilidad Social Universitaria.

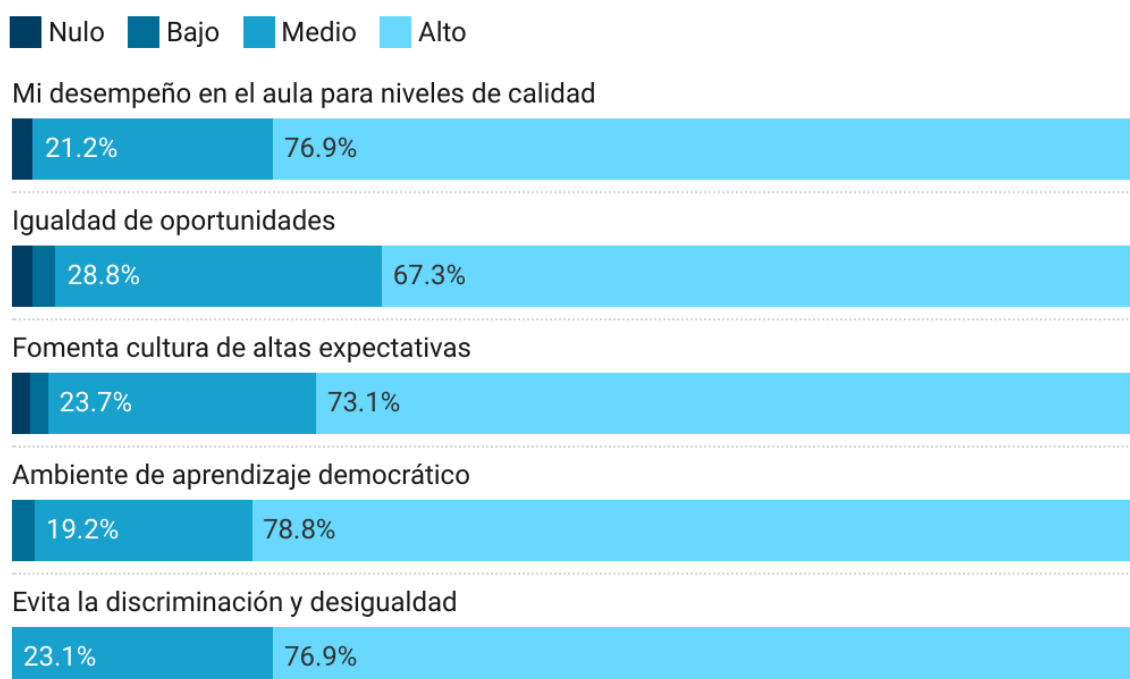
#### **4.3 Sensibilidad para Inclusión en Actividades Culturales**

Con respecto al tercer atributo, este pretende garantizar la igualdad y evitar la discriminación, ya que considera que todos los estudiantes deben tener espacios de aprendizaje acordes a sus necesidades. De igual forma, impulsa altos estándares en los estudiantes por medio de una educación inclusiva y de calidad.

De acuerdo con las respuestas de los estudiantes, puntualizan que la sensibilidad para la inclusión en actividades culturales tiene una amplia presencia en el plan de estudios, demostrando esto con un porcentaje de respuestas positiva en medida alta y media. Únicamente el 1.9% de la población indica que es nula la presencia del atributo. Cabe indicar que el ítem mejor puntuado indica un favorecimiento del aprendizaje democrático.

**Figura 11**

*Resultados del cuestionario con respecto a la Sensibilidad para inclusión de actividades culturales*



*Nota:* elaboración propia

Asimismo, en el análisis de la información se identificaron seis categorías. Respeto a la diversidad, Reconocimiento de los otros, Apoyo por parte de la institución y Asignaturas donde está presente. Los cuales se explicarán a continuación.

### ***4.3.1 Respeto a la Diversidad***

La categoría emergente integra la información con el análisis documental del plan de estudios. Primeramente, se presenta en la competencia de egreso de los estudiantes en el aspecto del saber ser, ya que indica que “Demuestra respeto ante la diversidad cultural y su valoración dentro del currículo” (p.34), así como “Reconoce la cultura maya respetando la dignidad de las personas pertenecientes a esta etnia y definiendo su identidad grupal e individual al respecto” (p.35). De esta forma, se fomenta en los estudiantes que respeten la diversidad del alumnado y su cultura.

### ***4.3.2 Reconocimiento de los Otros***

En relación con esta categoría se identificó con las respuestas de los estudiantes y el análisis del plan de estudios. Primeramente, los estudiantes reconocen que en la licenciatura todo se maneja conforme a las leyes, es decir, existe un respeto y un trato adecuado hacia los demás. Asimismo, coinciden que la asignatura de Fundamentos sociológicos y antropológicos de la educación ubicada en el segundo semestre favorece el reconocimiento de las relaciones de convivencia sana y de igualdad con los demás.

### ***4.3.3 Apoyo por Parte de la Institución***

Otra forma en que el atributo está presente es por medio de las actividades y apoyos que la institución brinda a los estudiantes. Los profesores han mantenido la comprensión y flexibilidad ante diversas situaciones con estudiantes que pertenecen a comunidades rurales o pasan por dificultades académicas.

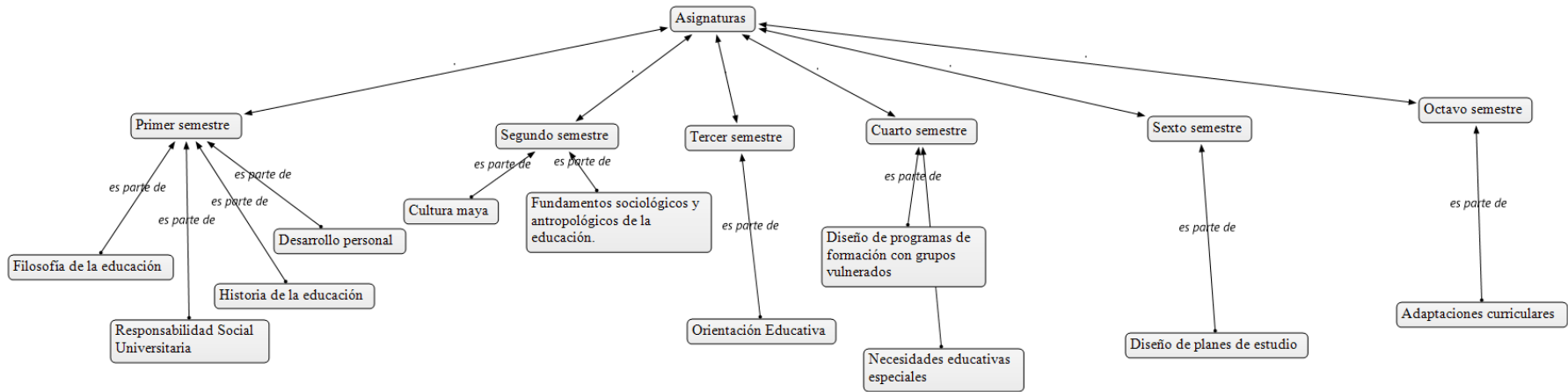
“Por ejemplo, si vives lejos, si no hay camión, si no hay para su inscripción, entre todos se colabora para apoyar al estudiante particularmente, en la coordinación de orientación algunos casos que ameritan apoyo particular y pues hasta ahora no ha habido alguna demanda en cuestión de esta discriminado a alguien por su sexo, color, apellido, condición socioeconómica realmente no se ha visto ese tipo de casos “(*entrevista, coordinador 1*).

De igual forma, en la actualidad en tiempos de pandemia por motivos de Covid-19, la institución es flexible en el trato con los estudiantes y las diversas situaciones por las que atraviesan

“Y ni se diga en tiempos de pandemia, yo creo que ha sido lo más claro la posibilidad de decirle si no puedes activar tu cámara, si se te hizo tarde, si no sirve tu micrófono, bueno que soluciones le podemos ofrecer al estudiantado para que pueda continuar con su educación superior sin verse tan gravemente afectado por una situación que lo supera” (*entrevista, coordinador 2*). Otra de las formas en la que la institución apoya es por medio de la explicación detallada de las actividades y el brindar material diverso para las distintas necesidades de los estudiantes.

**Figura 12**

*Asignaturas que reflejan el atributo de sensibilidad*



*Nota:* elaboración propia

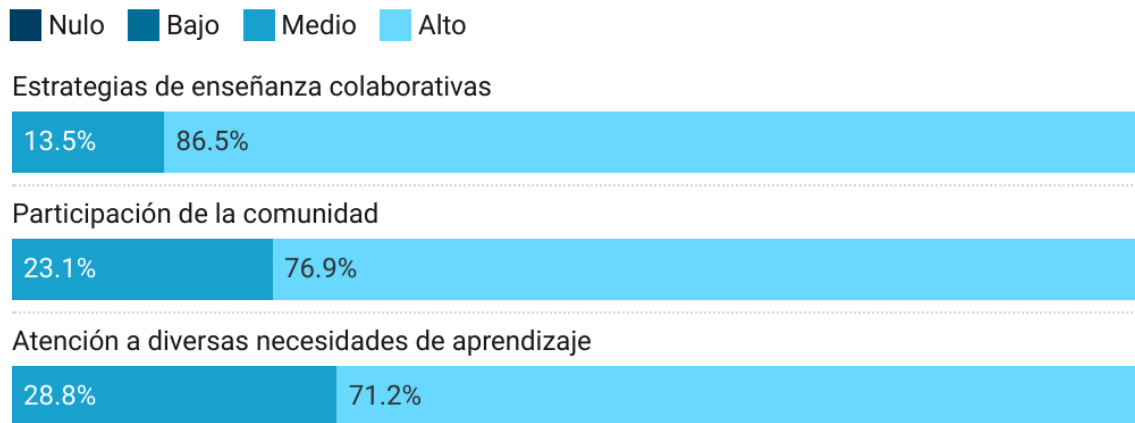
De acuerdo con las respuestas de los estudiantes se identificó la presencia del atributo en asignaturas de diferentes semestres, cabe destacar que en el primer semestre tiene una presencia mayor en 4 asignaturas en Filosofía de la educación, Responsabilidad Social Universitaria, Historia de la educación y Desarrollo personal, ya que promueven la inclusión de los estudiantes.

#### 4.4 Colaboración

El cuarto atributo hace referencia a la participación de la comunidad educativa para el beneficio de los estudiantes. Las respuestas de los participantes reflejan un grado de Medio y Alto lo cual indica la presencia del atributo en el plan de estudios.

**Figura 13**

*Asignaturas que reflejan el atributo de sensibilidad*



*Nota:* elaboración propia

Los estudiantes indican que el ítem con mayor puntuación fue la presencia de estrategias de enseñanza colaborativas, lo cual se confirma con el análisis de las distintas fuentes. Los resultados se clasifican por medio de tres categorías emergentes: Actividades de colaboración y Colaboración externa.



#### ***4.4.1 Actividades de Colaboración***

La primera categoría emergente abarca las respuestas de los estudiantes los cuales indican que las tutorías grupales permiten que exista interacción con los demás alumnos de diferentes semestres para compartir estrategias de aprendizaje, experiencias y consejos para lograr una trayectoria académica exitosa. Por otra parte, la forma de titulación por medio de tesis en bina permite la colaboración con un alumno más para el logro de la investigación en común.

#### ***4.4.2 Colaboración Externa***

Primeramente, la colaboración externa se indica en dos principales asignaturas especificadas en la Tabla 11, las cuales pertenecen a los últimos semestres del estudiante donde se relaciona con instituciones para desarrollar lo aprendido en la institución.

**Tabla 11**

*Asignaturas que promueven la colaboración de acuerdo con el plan de estudios*

<b>Asignatura</b>	<b>Fragmento</b>
6 <sup>to</sup> Implementación de programas en orientación educativa y tutoría.	Exponer el cronograma de trabajo ante las autoridades de la institución donde implementará su programa, para lograr acuerdos (fechas, duración, objetivos, metas y recursos).
8 <sup>vo</sup> Práctica profesional	Establece un convenio de práctica profesional para desarrollar en escenarios reales en el área de la educación.

*Nota:* elaboración propia

Lo anterior hace referencia a las prácticas de colaboración que el estudiante realiza en, ya sea a través de reuniones o de prácticas en escenarios reales

“Colaboran con muchos programas que son externos, participan con muchas escuelas desde el preescolar hasta la universidad” (*entrevista, coordinador 2*).

La diversidad de instituciones con la que los estudiantes colaboran nutre el aprendizaje. Asimismo, otro de los espacios para fortalecer el atributo es en el servicio social donde el licenciado en educación como capacitador presta sus servicios.

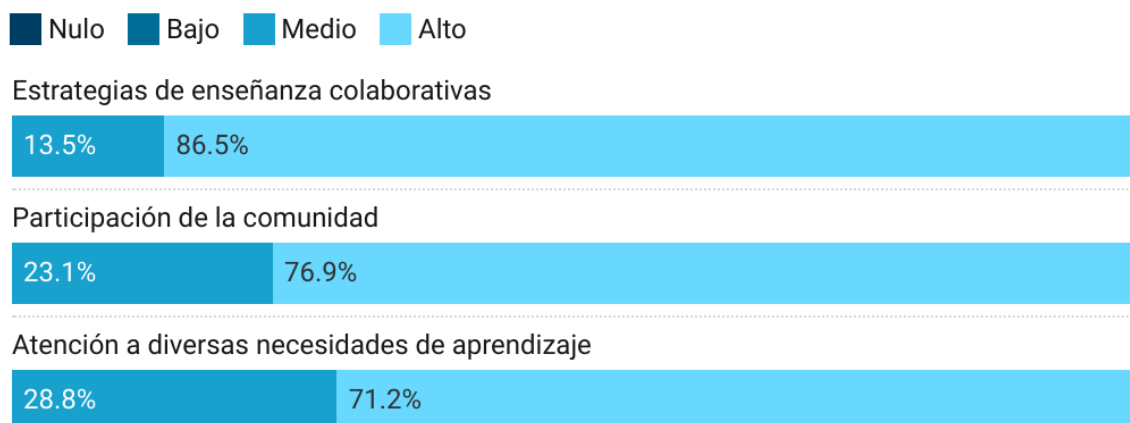
En conclusión, el atributo está presente en el plan de estudios mayormente por medio de convenios y espacios externos a la institución, donde los estudiantes desarrollan sus competencias, tal es el caso del servicio social, práctica profesional y los convenios con otras instituciones para realizar actividades con alumnos de diferentes niveles educativos.

#### **4.5 Apertura al cambio**

El quinto atributo hace referencia a las herramientas que el plan de estudios les brinda a los estudiantes para enfrentar con confianza todos los retos que se le presenten, además de apoyar las ideas innovadoras. De acuerdo con la percepción de los estudiantes, el atributo se presenta con porcentajes intermedios entre medio y alto, ya que la mayor puntuación es referente a las oportunidades de adaptación al cambio con un 67.30% de alta presencia indicada en la Figura 14.

**Figura 14**

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de Apertura al cambio*



*Nota:* elaboración propia

De igual forma, el atributo se incorpora en el plan de estudios por medio de las categorías: Actividades en las que se refleja y flexibilidad en tiempos de pandemia.

#### ***4.5.1 Actividades en las que se refleja el atributo***

Primeramente, los estudiantes concuerdan que la apertura al cambio es propiciada por la institución por medio de las discusiones en clase, debates o mesas panel lo cual es una oportunidad para intercambiar puntos de vista de una manera respetuosa con compañeros y docentes. Asimismo, se fomenta la seguridad en los estudiantes por medio de servicios de apoyo en el momento que necesite.

“Considero que el programa tutores y el centro de atención al estudiante (CAE) son dos ejemplos de cómo se buscaba brindar apoyo al alumno en situaciones que pueda considerar adversas para sus estudios o de manera personal” (*cuestionario, participante 39*).

De igual forma, el plan de estudios permite la apertura a nuevas ideas de los estudiantes, al mismo tiempo que da espacio a las retroalimentaciones de las actividades que se realizan, es decir, los estudiantes evalúan los talleres, asignaturas o conferencias que se imparten, especialmente durante la semana de aniversario en la institución, lo cual aumenta el sentido de confianza y seguridad.

#### ***4.5.2 Flexibilidad en tiempos de pandemia***

Por otra parte, el plan de estudios permite la flexibilidad como una forma de apertura al cambio, especialmente en tiempos de la emergencia sanitaria. Por ejemplo, con las adecuaciones de diferentes estrategias didácticas, las formas de trabajo con la modalidad en línea, se ha optado por grabar las sesiones para aquellos alumnos que tengan complicaciones con la conexión a la clase

“Ocurre todo esto de la emergencia sanitaria si se ha consultado con frecuencia tanto a los maestros como a los estudiantes entonces en esa consulta ha impactado en la toma de decisiones por ejemplo de a quienes ayudar, como ayudarles, como ayudarles eh cómo organizar los horarios, entonces si se da esa consulta y esa apertura pues bajo la idea de que, si somos flexibles, pero pues tampoco se puede como atender el 100% de las demandas” (*entrevista, coordinador 1*)

Con esto, se corrobora la flexibilidad y por ende la apertura a nuevas formas de trabajo por motivos de la pandemia, de igual forma los estudiantes indican que se han fomentado talleres relacionados con la resiliencia y la autoestima para adaptarse a los cambios presentes y futuros de la profesión. Por otra parte, los coordinadores indican que la preparación que le brindan a los docentes permite que el perfil de egreso sea ajustado a las expectativas de la sociedad y los trabajos que desempeñen por la diversidad de competencias.

“sobre todo destacaría que el perfil de egreso es la mejor evidencia de adaptación al cambio porque es una de las cosas que nos preguntan los chicos cuando se están interesando en la carrera el licenciado en educación maestro de qué es lo que se asocia con el perfil y no va tanto por ahí sino que ciertamente la docencia es por la que más se nos conoce pero adicionalmente está la administración educativa la orientación y el desarrollo del diseño curricular de antemano tenemos un perfil que tiene un abanico de opciones muy amplia precisamente para hacer frente a lo que el campo laboral demanda de ellos y aún el área de docencia nosotros lo que les enseñamos a los alumnos es cómo diseñar situaciones de enseñanza aprendizaje que se adecuen a diferentes asignaturas los invitamos por supuesto a que continúen capacitándose aquí en facultad no te voy a enseñar de una asignatura en especial pero si te voy a enseñar como enseña de principio a fin qué otros roles tienen que tenerse etcétera (*entrevista, coordinador 2*).

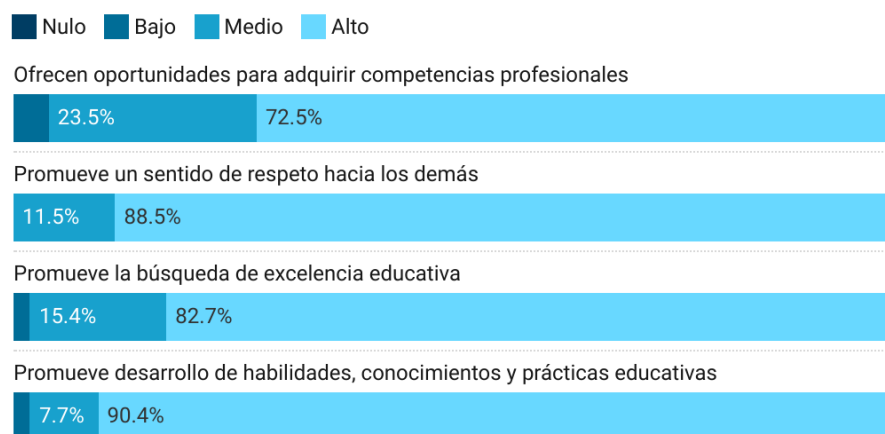
Lo anterior permite conocer la formación integral que el currículo ofrece para los estudiantes con las bases para desempeñarse en diferentes áreas profesionales, lo cual favorece la seguridad ante los retos laborales que en un futuro puedan enfrentar. Por lo cual, se concluye que el atributo está presente en una medida mediana-alta con la promoción de actividades como el debate, mesas panel, espacios de retroalimentación de actividades. En la pandemia se refleja más el atributo con la flexibilidad para realizar cambios que atiendan las demandas de algunos estudiantes. Finalmente, se hace hincapié en la formación diversa que recibe el estudiante que fortalece múltiples competencias.

#### 4.6 Profesionalismo

El profesionalismo permite la oportunidad de adquirir competencias para la mejora de la práctica educativa. De acuerdo con los estudiantes este atributo se evidenció con un 90.4% de presencia en el plan de estudios tal como se señala en la figura 15.

#### Figura 15

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de Profesionalismo*

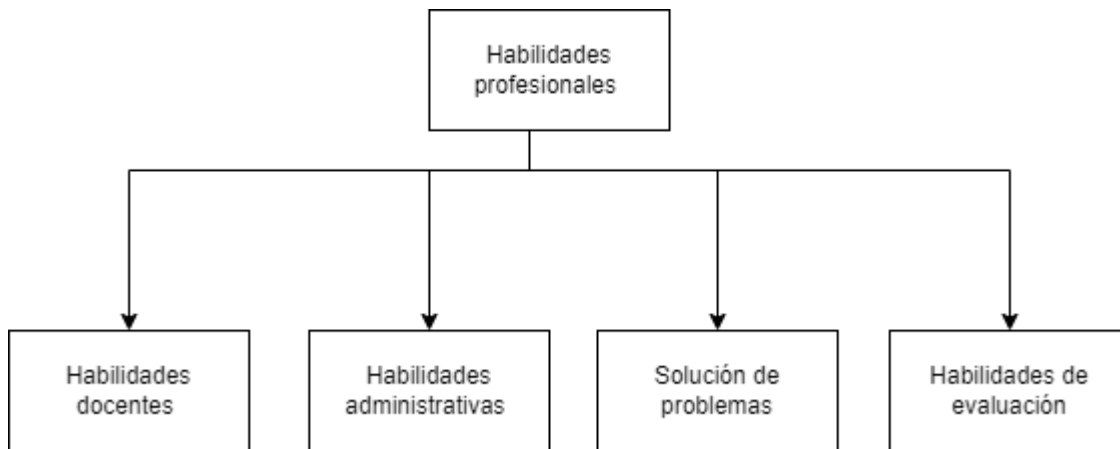


*Nota:* elaboración propia

Por otra parte, con el análisis de las distintas fuentes de información se presentan los resultados en cinco categorías, las cuales se visualizan en la Figura 16.

**Figura 16**

*Categorías emergentes del atributo Profesionalismo*



*Nota:* elaboración propia

#### ***4.6.1 Habilidades Docentes***

Una de las áreas formativas que promueve el plan de estudios es la docencia, en la Tabla 12 se presentan las principales asignaturas que fomentan su desarrollo. A su vez, dichas habilidades permiten la oportunidad para que el estudiante adquiera competencias profesionales útiles en su futura labor docente.

**Tabla 12***Presencia de las habilidades docentes en el plan de estudios*

<b>Asignatura</b>	<b>Fragmento</b>
3° Planeación e instrumentación didáctica	El estudiante debe desarrollar sus habilidades mediante la implementación y evaluación de una situación real para atender las necesidades de diferentes contextos.
4 <sup>to</sup> Práctica docente	Se requiere de docentes capacitados que desarrollen y demuestren habilidades de enseñanza y de aprendizaje innovadoras en escenarios reales y controlados, una adecuada planeación del proceso educativo con el apoyo de los medios didácticos y las TIC involucrándose de manera pertinente y eficaz.
4 <sup>to</sup> Diseño de programas de formación con grupos vulnerados	Desarrolla programas de curso en distintas modalidades para la educación formal y no formal; diseña planes de estudio para la educación formal utilizando críticamente modelos y metodologías pertinentes.
5 <sup>to</sup> Diseño de programas de capacitación	Se propone que desarrollen las competencias para el diseño de planes y programas de capacitación, considerando las demandas y los requerimientos de los diversos contextos del campo laboral.
6 <sup>to</sup> Formación en entornos virtuales II	Diseñar un examen en Moodle utilizando los distintos tipos de ítems con los que cuenta el sistema.
6 <sup>to</sup> Diseño de planes de estudio	Elaborar objetivos y perfiles curriculares tomando como referencia las recomendaciones de las metodologías.

*Nota:* elaboración propia

El plan de estudios señala las habilidades docentes entre las cuales incluye las clases en la educación formal y no formal, herramientas para las clases presenciales y con modalidad virtualidad. Asimismo, se promueven las habilidades administrativas.



#### ***4.6.2 Habilidades Administrativas***

El plan de estudios con la asignatura de quinto semestre “Planeación de organizaciones educativas” permite que el estudiante pueda diseñar un plan estratégico para alguna institución con el análisis de la misión, visión y objetivos, aunado a ello, la asignatura “Gestión educativa” brinda la capacitación financiera para explicar la situación financiera de alguna institución para la toma de decisiones en cuestión de la distribución de recursos.

Por lo cual, el estudiante adquiere competencias profesionales útiles para desempeñar en su labor, al mismo tiempo que aumentan las oportunidades laborales por la diversidad de conocimientos que el plan de estudios fomenta.

#### ***4.6.3 Solución de Problemas***

Principalmente se han identificado dos asignaturas que fomentan la resolución de problemas. En segundo semestre “Política y legislación educativa mexicana” permite que con los conocimientos adquiridos el estudiante pueda asumir una postura frente a los cambios en cuestión de leyes o políticas, a la vez que pueda proponer soluciones de mejora con base en sustento teórico. De igual forma en tercer semestre “Administración educativa” plantea que el estudiante proponga soluciones factibles para el fortalecimiento de equipos efectivos de trabajo.

La investigación se presenta como otra de las formas para la solución efectiva de los problemas. En el plan de estudios se proponen dos asignaturas relacionadas con la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa, las cuales permiten que el estudiante comprenda e intervenga en necesidades identificadas en su entorno. Lo cual se

refuerza en el último semestre, ya que los estudiantes tienen la opción de titulación de realizar una tesis donde ponen en práctica el proceso de investigación presentando alternativas de solución a las distintas problemáticas.

#### ***4.6.4 Habilidades de Evaluación***

Las habilidades de evaluación se promueven desde la creación de planeaciones didácticas, la práctica de autoevaluación y coevaluación en los trabajos realizados en equipo. Además, el plan de estudios brinda la oportunidad de desarrollar evaluaciones curriculares que permitan diseñar, modificar/ actualizar o desarrollar procesos de autoevaluación a los planes de estudio. Asimismo, el profesionalismo se fomenta por medio de la relación que establecen los estudiantes con instituciones externas.

“creo que también un reflejo de ello cómo se les pide a los chicos que cuando terminen un proyecto que donde estaban vinculados con una escuela entreguen el reporte Ejecutivo a esa escuela porque es parte de nuestro compromiso ético” (*entrevista, coordinador 2*)

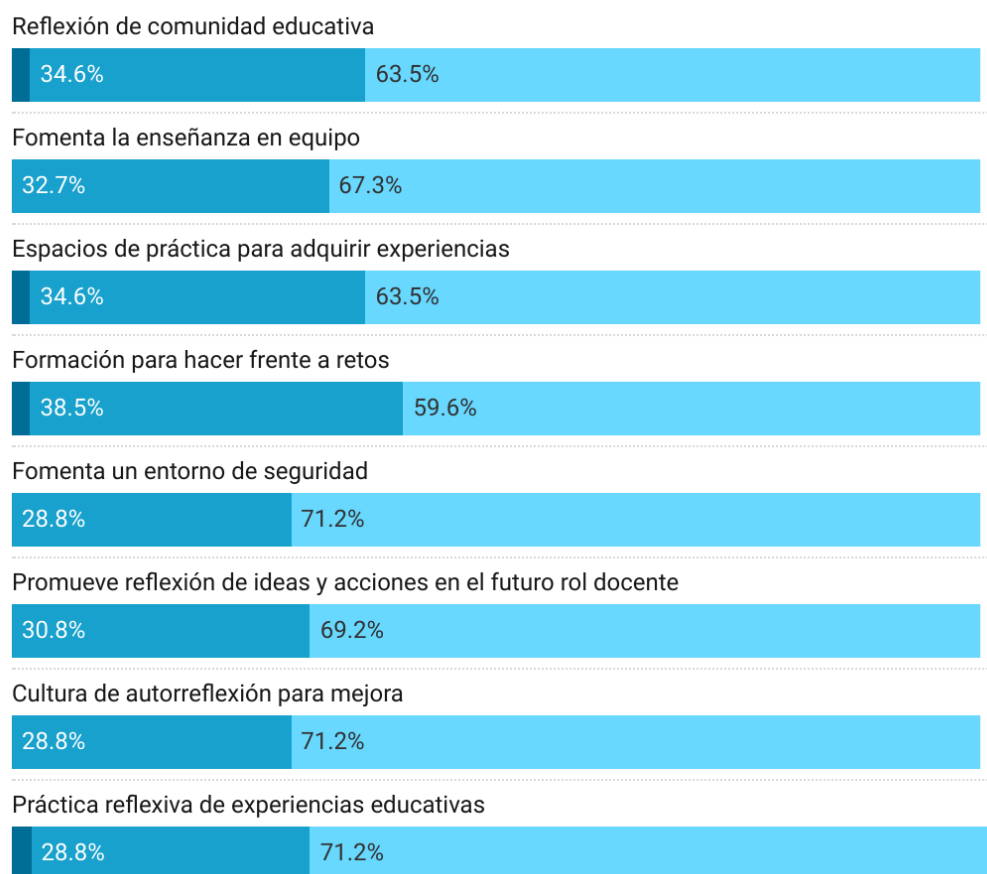
En conclusión, el plan de estudios promueve el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes profesionales de los estudiantes, lo cual concuerda con las respuestas de los estudiantes en el cuestionario, el análisis documental y las respuestas de los coordinadores. Por lo que al tener una formación variada que contemple múltiples áreas fomenta la oportunidad laboral.

#### 4.7 Reflexión

Seguidamente, el atributo de reflexión se refiere a aquellos espacios que se destinan en el plan de estudios para que el estudiante pueda reflexionar sobre sus acciones de forma individual o colectiva de manera continua. Desde la perspectiva de los estudiantes este

**Figura 17**

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de Reflexión*



*Nota:* elaboración propia

Tal como se señala en la figura, los estudiantes asignan una puntuación alta en cuanto al fomento de un entorno de seguridad. Asimismo, la reflexión se hace presente en la asignatura de Práctica profesional especialmente en los diarios reflexivos como una estrategia para ser consciente y autocrítico.

“entregar además de los diarios de campo y en donde ellos a manera de preguntas orientadoras en donde se reflexiona sobre la práctica también tienen que entregar un proyecto de desarrollo profesional de cómo se ven a 5,10 y 15 años de egreso en donde con base en todo este análisis ellos reflexionan de hacia dónde me dirijo y eso es ya pensando en el egreso” (*entrevista, coordinador 2*).

Asimismo, el plan de estudios se ha presentado específicamente en tres asignaturas, mayormente en tres asignaturas donde se hace hincapié en la reflexión personal y profesional.

**Tabla 13**

*Presencia del atributo en el plan de estudios*

<b>Asignatura</b>	<b>Fragmento</b>
1° Historia de la educación	Propicia en los estudiantes la reflexión acerca de los hechos educativos del pasado, para poder entender el presente y tomar decisiones más asertivas en materia educativa en su práctica futura como educador.
1° Desarrollo personal	Reflexiona en los eventos de tu vida académica y personal en donde la comunicación haya favorecido o afectado tu relación con los demás.

<b>Asignatura</b>	<b>Fragmento</b>
4 <sup>to</sup> Diseño de programas de formación con grupos vulnerados.	Reflexiona acerca de la educación emancipadora para la transformación propia y colectiva, como futuro formador de ciudadanos, a partir del desarrollo del pensamiento crítico y cualidades como la autocrítica, el respeto y la solidaridad.

*Nota:* elaboración propia

De igual forma, la reflexión de las conclusiones en los trabajos académicos y en los procesos de autoevaluación y coevaluación permiten el espacio para analizar sobre las acciones y aprendizajes que los estudiantes han adquirido.

“Durante las materias muchas de ellas tienen como esos espacios de decir quién soy como profesional de la educación que tengo que mejorar casi todos los trabajos en sus conclusiones te piden que en las conclusiones no sean sólo de trabajo, sino que te llevas tú de esta asignatura y cómo esta asignatura aporta a tu perfil personal y profesional”  
(entrevista, coordinador 2)

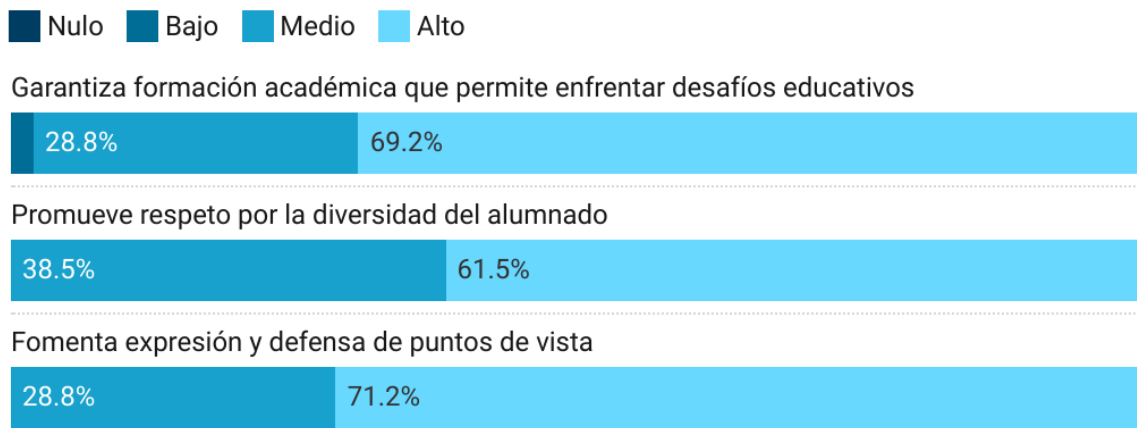
De esta manera, se confirma la presencia del atributo de Reflexión. Se encuentran tres asignaturas en particular en los que se reflejan, así como en aquellas actividades puntuales como los diarios reflexivos, procesos de autoevaluación y coevaluación.

#### 4.8 Toma de riesgos

El atributo hace referencia al entorno de seguridad que el plan de estudios fomente en los estudiantes para enfrentar los retos presentes y desafíos educativos en un futuro.

**Figura 18**

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de toma de riesgos*

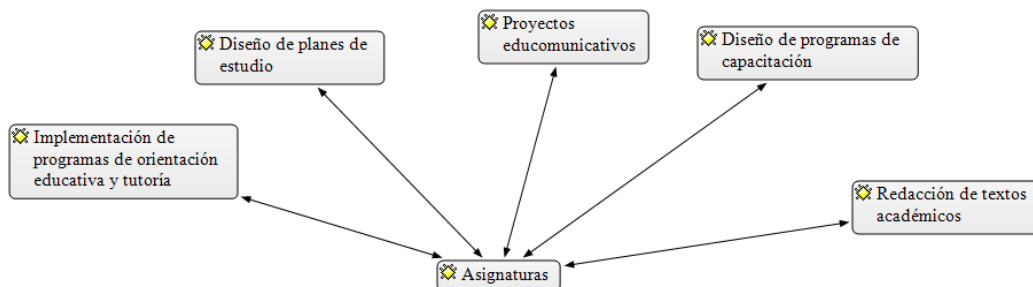


*Nota:* elaboración propia

Los estudiantes consideran que se presenta con medida media y alta, lo cual se contrasta con las distintas fuentes de información. Primeramente, se clarifican las asignaturas donde se refleja el atributo.

**Figura 19**

*Asignaturas que reflejan el atributo de toma de riesgos*



*Nota:* elaboración propia

De acuerdo con los estudiantes las materias mencionadas son las que reflejan el atributo, las cuales tienen la similitud de ser asignaturas con prácticas en escenarios reales o el enfrentarse a defender un escrito ante los compañeros con sustentos teóricos y una explicación coherente tal como sucede en la asignatura de Redacción de textos académicos. 0. De igual forma, los estudiantes se vinculan con instituciones para trabajar en común alguna asignatura.

“Los estudiantes adquieren el riesgo de salir me explico de vincularse con otras instituciones tienen que gestionar con el director o directora de la escuela donde van los permisos necesarios” (*entrevista, coordinador 2*).

Es decir, los estudiantes se enfrentan a situaciones de riesgo, sin embargo, se reconoce que es el atributo que requiere mayor atención por fomentar en los estudiantes

“aunque reconozco que este es el atributo que más tendríamos que trabajar porque también he percibido en los estudiantes como mucho miedo a veces te piden que antes de la entrega que si les puedes dar una revisión al trabajo entonces como que mira ya te di una revisión de tu borrador no te lo puedo revisar cada semana porque eso sería humanamente imposible dados los compromisos académicos entonces tienes que arriesgarte a entregarlo confiando en que hiciste lo máximo de tus capacidades” (*entrevista, coordinador 2*)

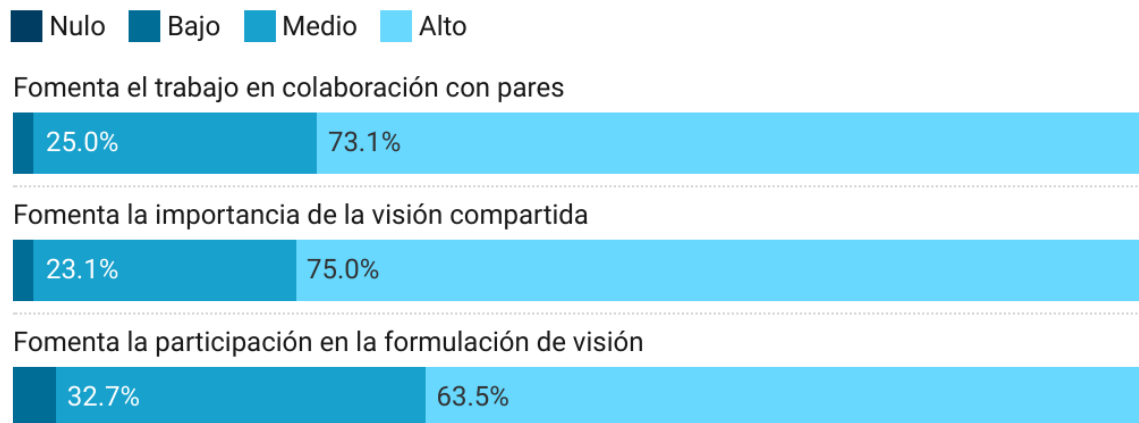
Cabe mencionar que el atributo tiene una presencia media-alta desde la perspectiva de los estudiantes, sin embargo, los coordinadores coinciden que existe una necesidad por reforzar el atributo.

#### 4.9 Visión compartida

Este atributo hace referencia a la promoción de involucramiento de toda la comunidad educativa en el cumplimiento de metas y objetivos que beneficien a todos. El atributo se identificó en una medida mayormente alta en el plan de estudios de acuerdo con la opinión de los estudiantes, tal como se señala en la Figura 20.

**Figura 20**

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de visión compartida*



*Nota:* elaboración propia

Los objetivos y metas en común se han dado a conocer a los estudiantes para ir trabajando conforme a ello, tal como indica uno de los estudiantes



“Siempre estuvieron presentes los objetivos pues esto recordaba a los estudiantes el porqué de la importancia de realizar un trabajo profesional acorde a lo que se llevaba a cabo” (*cuestionario, participante 49*)

De esta forma, los estudiantes tenían conocimiento de los altos estándares que debían alcanzar y entregar trabajos de calidad que respondan a las expectativas

“siempre es importante el que la formación que nos imparten sea de excelencia y de ahí es que la visión que todos sabíamos era que al final tendríamos la oportunidad de ser formados en una de las mejores universidades del país” (*cuestionario, participante 42*).

De esta forma se encuentra relación ante las exigencias que caracterizan el plan de estudios, los alumnos y coordinadores consideran que forma parte de la visión compartida

“hay una sintonía de qué es lo que se espera de licenciado en la educación y en consecuencia los proyectos que se trabajan deben estar alineados a ello entonces creería que en ese sentido hay una visión compartida de qué es lo que se espera y los estudiantes conforme avancen” (*entrevista, coordinador 2*).

Asimismo, las formas de organización ante la calidad esperada de los trabajos se reflejan especialmente en el periodo de entregas de productos finales

“cuando llegue el periodo de ordinarios ya saben cómo se tienen que organizar ya saben qué es lo que significa vivir un periodo de ordinarios ya saben cuál es la

vamos a llamarle la calidad que el profesorado esperamos en la entrega de sus de sus trabajos y entonces creería yo que si hay una visión compartida en ese sentido”  
(*entrevista, coordinador 2*).

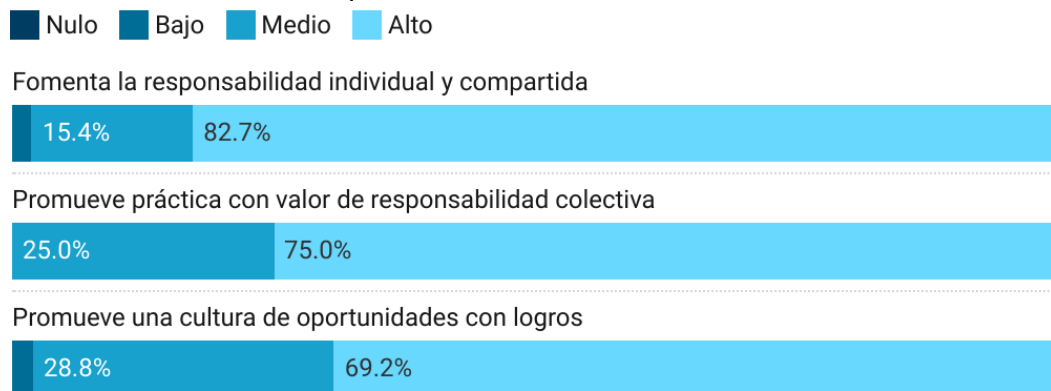
Por lo cual se concluye que el atributo se encuentra en una medida relativamente alta de acuerdo con la perspectiva de los estudiantes y coordinadores sin embargo en el plan de estudios no se encontró en alguna asignatura de forma explícita.

#### 4.10 Estabilidad

El atributo de estabilidad hace referencia a la cultura de oportunidades de logros y a la responsabilidad compartida para el funcionamiento de la institución. Es decir, cada individuo conoce las funciones que debe realizar, por lo que se promueve la sostenibilidad. Desde la perspectiva de los estudiantes el atributo tiene una presencia alta, al indicar con un 82.7% que el plan de estudios fomenta la responsabilidad individual y compartida.

#### Figura 21

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de estabilidad*



*Nota:* elaboración propia

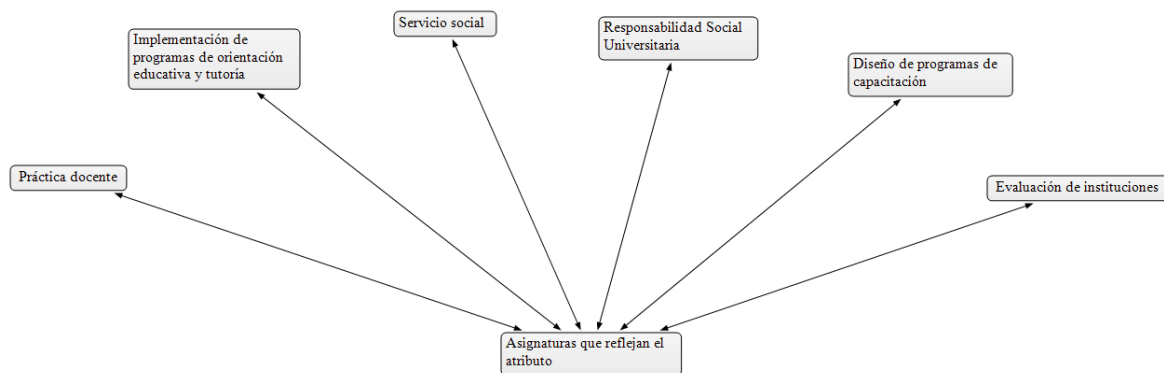
Lo anterior, se corrobora al indicar que los estudiantes han comprendido las responsabilidades individuales y colectivas lo cual se hace evidente en la entrega de proyectos finales.

“son sus funciones saben qué es lo que les corresponde hacer para el cumplimiento de las metas saben la calidad de trabajo que se espera para el final del semestre y ya van son conforme a ello a los establecidos” (*entrevista, coordinador 2*)

Asimismo, los estudiantes reconocen que se han implementado diversas estrategias para la promoción de la estabilidad como: la disposición de recursos, fomentar el aprendizaje autónomo y la responsabilidad colectiva por medio del trabajo en equipos en la mayoría de las asignaturas. Por consiguiente, los estudiantes han indicado que seis asignaturas reflejan la presencia del atributo.

## Figura 22

*Asignaturas que reflejan el atributo de estabilidad de acuerdo con los estudiantes*



*Nota:* elaboración propia

Cabe mencionar, que las asignaturas tienen la similitud de fomentar la responsabilidad individual como práctica docente y el servicio social, ya que los estudiantes ponen a prueba sus habilidades. Al mismo tiempo, la responsabilidad compartida está presente en las asignaturas restantes.

Por otra parte, los estudiantes reconocen la necesidad de actividades relacionadas con la práctica profesional para aumentar la seguridad en ellos y por ende la sostenibilidad de sus acciones, al señalar la necesidad de mayores prácticas en escenarios reales que propicien la estabilidad.

“Las prácticas no son llevadas a campos reales por lo que tenemos la parte metodológica, pero desconocemos del contexto en el que se aplican” (*cuestionario, participante 30*).

En conclusión, se hace énfasis que durante el análisis al plan de estudios no se identificó alguna actividad o asignatura referente a la estabilidad, únicamente se plasmaron los resultados de los estudiantes y de los coordinadores. Resalta la importancia de conocer la calidad esperada de sus trabajos y la necesidad de contar con mayores experiencias en escenarios reales.

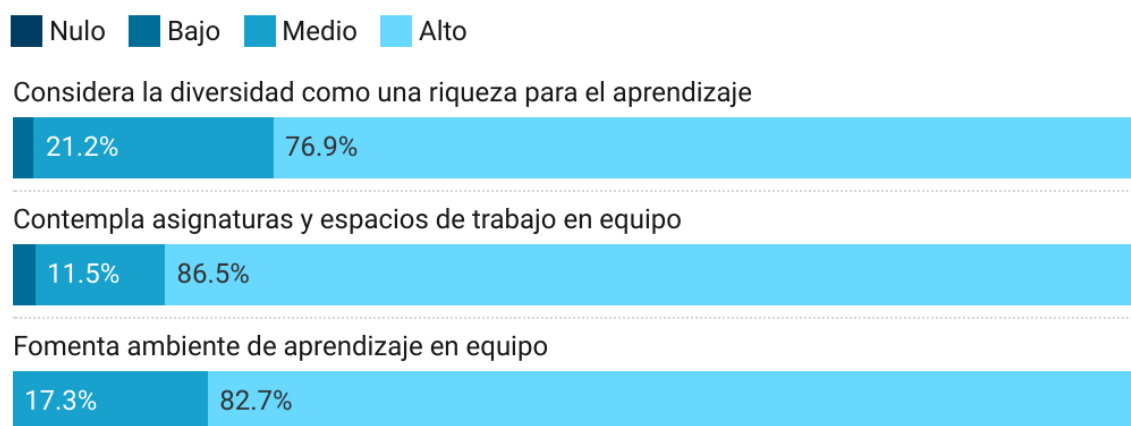
#### **4.11 Trabajo en equipo**

El atributo de trabajo en equipo se refiere al involucramiento de la comunidad educativa como una forma de riqueza para el aprendizaje de los estudiantes. En el cuestionario

dirigido a los estudiantes se puntualizan con un porcentaje alto, tal como se visualiza en la figura 23.

**Figura 23**

*Resultados del cuestionario con respecto al atributo de trabajo en equipo*



*Nota:* elaboración propia

Cabe mencionar que este atributo se presentó con mayor frecuencia de acuerdo con las tres fuentes de información. Las cuales se presentan en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Asignaturas que reflejan el trabajo en equipo*

Semestre	Asignatura
1°	Responsabilidad Social Universitaria
	Filosofía de la educación
	Historia de la educación en México
	Psicología del desarrollo humano
	Redacción de textos académicos
2°	Cultura maya
	Fundamentos sociológicos y antropológicos de la educación

	Psicología de la educación
	Teoría y metodología de las ciencias de la educación
3°	Métodos cuantitativos de la investigación educativa
	Planeación e instrumentación didáctica
4 <sup>to</sup>	Orientación educativa
	Métodos cualitativos en investigación educativa
	Gestión educativa
	Diseño de programas de formación con grupos vulnerados
	Herramientas para procesos de orientación educativa y tutoría.
	Necesidades educativas especiales
5 <sup>to</sup>	Diseño de programas de capacitación
	Formación en entornos virtuales I
	Diseño de programas en orientación educativa y tutoría
6 <sup>to</sup>	Implementación de programas en orientación educativa y tutoría
7 <sup>mo</sup>	Proyectos educomunicativos
	Evaluación de planes de estudio
	Evaluación de programas en orientación educativa y tutoría

---

*Nota:* elaboración propia

Tal como se señala son diversas materias en todos los semestres que fomentan el trabajo en equipo de un forma permanente, por lo que se recomienda la creación de equipos sólidos de trabajo

“Algo que les decimos es que si o si tienen que formar equipos de trabajos sólidos porque los proyectos finales al ser proyectos grandes pues implican un trabajo compartido” (*entrevista, coordinador 2*).

Cabe indicar que al trabajar durante toda la licenciatura en equipos se recalca la importancia de los procesos de autoevaluación y coevaluación que permitan un valor justo a la contribución que cada integrante realizó.

Por último, se reconoce que el atributo está presente en una medida alta, ya que la mayoría de las asignaturas fortalecen el trabajo en equipo. Asimismo se corrobora que los estudiantes consideran que “la mayoría de las asignaturas fomenta el trabajo en equipo, lo cual es bueno porque nos ayuda a fortalecer nuestras habilidades sociales y aprender a trabajar con diferentes personas” (cuestionario, participante 22).

#### **4.12 Otros atributos**

Finalmente, en el cuestionario los estudiantes añadieron otros atributos que el plan de estudios refleja, tales como: humanista, sentido de pertenencia, innovación tecnológica, responsabilidad, asertividad, comunicación efectiva, resolución de problemas, proactividad, iniciativa, ética profesional, actitud consciente, compromiso, autonomía, promoción de la investigación y coordinación de proyectos macro. Finalmente, los resultados se reflejan en las siguientes tablas, en las que se señalan los atributos encontrados en cada semestre.

Asignaturas  Atributos	Primer semestre						Segundo semestre					
	Responsabilidad Social Universitaria	Filosofía de la educación	Desarrollo personal	Psicología del desarrollo humano	Redacción de textos académicos	Historia de la educación	Cultura Maya	Fundamentos sociológicos y antropológicos de la educación	Política y legislación educativa mexicana	Psicología de la educación	Teoría y metodología de las ciencias de la educación	Didáctica general
Rendición de cuentas	●			●	●					●		
Defensa o activismo	●	●							●			
Sensibilidad para inclusión en actividades culturales	●	●	●			●	●		●			
Colaboración												
Apertura al cambio												
Profesionalismo									●			
Reflexión			●			●						
Toma de riesgos					●							
Visión compartida												
Estabilidad	●											
Trabajo en equipo	●	●		●	●	●	●	●		●	●	



Asignaturas  Atributos	Tercer semestre					Cuarto semestre					
	Métodos cuantitativos en investigación educativa	Planeación e instrumentación didáctica	Administración educativa	Teoría curricular	Orientación educativa	Métodos cualitativos de la investigación educativa	Práctica docente	Gestión educativa	Diseño de programas de formación con grupos vulnerados	Herramientas para procesos de orientación educativa y tutoría	Necesidades educativas especiales
Rendición de cuentas				●	●	●	●	●		●	
Defensa o activismo					●				●		●
Sensibilidad para inclusión en actividades culturales					●				●		●
Colaboración											
Apertura al cambio											
Profesionalismo		●					●	●			
Reflexión									●		
Toma de riesgos											
Visión compartida											
Estabilidad							●				
Trabajo en equipo	●	●			●	●		●	●	●	●

<b>Asignaturas</b>  <b>Atributos</b>	<b>Quinto semestre</b>				<b>Sexto semestre</b>			
	Formación en entornos virtuales I	Planeación en organizaciones educativas	Diseño de programas de capacitación	Diseño de programas en orientación educativa y tutoría	Formación en entornos virtuales II	Evaluación en instituciones educativas	Diseño de planes de estudio	Implementación de programas de orientación educativa y tutoría
Rendición de cuentas	●			●			●	●
Defensa o activismo			●				●	
Sensibilidad para inclusión en actividades culturales							●	
Colaboración								●
Apertura al cambio								
Profesionalismo		●	●		●		●	
Reflexión								
Toma de riesgos			●				●	●
Visión compartida								
Estabilidad			●			●		●
Trabajo en equipo	●			●				●

Asignaturas  Atributos	Séptimo semestre					Octavo semestre	
	Servicio social	Proyectos educomunicativos	Proyectos de organizaciones educativas y programas de desarrollo profesional	Evaluación de planes de estudio	Evaluación de programas de orientación educativa y tutoría	Práctica profesional	Adaptaciones curriculares
Rendición de cuentas			●	●	●		
Defensa o activismo		●					
Sensibilidad para inclusión en actividades culturales							●
Colaboración						●	
Apertura al cambio							
Profesionalismo							
Reflexión						●	
Toma de riesgos		●					
Visión compartida							
Estabilidad	●						
Trabajo en equipo		●		●	●		

Asimismo, se realizó el análisis de coocurrencias por medio del programa de Atlas Ti. Entre los principales resultados destaca la presencia de actividades en escenarios reales en cuarto semestre, ya que es el semestre en el que los estudiantes tienen asignaturas que demandan el tiempo y espacios en organizaciones educativas externas.

De igual manera, los estudiantes indican que los conocimientos de la Asignatura de Implementación de programas de orientación educativa y tutoría (IPOET) se relaciona con la práctica docente. Cabe recordar que las asignaturas POET comprenden un proceso que va desde del conocimiento de las herramientas, diseño, implementación y evaluación de la orientación educativa y tutoría, por ello, los estudiantes identifican necesidades y trabajan con un plan en otra institución por un periodo de dos años, en la tercera fase de implementación los alumnos ponen en práctica las habilidades docentes aprendidas en la asignatura de Práctica docente.

Otra de los resultados presentes en las coocurrencias es el debate y la mesa panel, dichas actividades están presentes en la apertura al cambio, las cuales fueron mencionadas por los estudiantes por lo dinámico e innovador que les resulta. Finalmente, coocurren los procesos de autoevaluación y coevaluación con el plan de vida, esto coincide con el atributo de reflexión, ya que los estudiantes tienen espacios para analizar su proceso de aprendizaje.

**Tabla 15**

*Análisis de coocurrencias de las preguntas abiertas del cuestionario a estudiantes*

	Asignatura: Implementación de programas de orientación educativa y tutoría	Cuarto semestre	Debate	Procesos de autoevaluación y coevaluación	TOTALES:
Actividad en escenarios reales	0	1	0	0	1
Asignatura: Práctica docente	0.05	0	0	0	0.05
Mesa panel	0	0	0.5	0	0.5
Plan de vida	0	0	0	0.09	0.09

*Nota:* elaboración propia



## **Discusiones, Conclusiones y Recomendaciones**

Esta investigación se centró en examinar la medida en un programa de formación de profesores contribuye al liderazgo docente de los futuros egresados, teniendo como objetivos específicos determinar en qué medida el plan de estudios refleja los atributos del liderazgo docente, así como determinar, con base en la percepción de los actores, la medida en que se promueven dichos atributos. Para ello, se realizó el análisis del plan de estudios, cuestionarios a estudiantes y entrevistas semiestructuradas a los coordinadores de licenciatura.

Principalmente, este estudio se realizó por los múltiples beneficios que el liderazgo docente conlleva en la formación inicial tales como: la posibilidad de crecimiento profesional de los docentes líderes y sus colegas, responsabilidad de ejecutar acciones en pro de mejores logros en las instituciones futuras donde laboraran, contar con herramientas para la resolución de problemas, así como el enfrentar obstáculos a pesar de las diferentes circunstancias y condiciones en las que se desempeña.

### ***Discusión***

Los dos objetivos específicos fueron con base en los 11 atributos del liderazgo docente: rendición de cuentas, defensa o activismo, sensibilidad para inclusión de actividades culturales, colaboración, apertura al cambio, profesionalismo, reflexión, estabilidad, toma de riesgos, visión compartida, estabilidad y trabajo en equipo, los cuales se establecen a continuación.

### ***Rendición de Cuentas***

El atributo de rendición de cuentas está presente en el plan de estudios mediante la presentación de la planeación didáctica a los estudiantes para llegar a un consenso con las actividades que se han de realizar con la finalidad de generar responsabilidad por parte de estudiantes y docentes. De igual forma, está presente con las formas de evaluación de los aprendizajes y la retroalimentación a los productos académicos. En relación con lo anterior, la retroalimentación a los trabajos permite la mejora y la concientización de la excelencia en la práctica educativa por medio de la reflexión en el proceso de aprendizaje (Lambert 2003, Jackson et al., 2010 y Bond 2011).

### ***Defensa o activismo***

La defensa está presente en la formación inicial por medio de la identificación de necesidades educativas, así como la intervención de estas. Cabe indicar que en el plan de estudios se incluyen diversas asignaturas que hacen énfasis en las problemáticas sociales existentes y las formas de atención que los estudiantes pueden tener para la defensa de las causas sociales que puedan generar ambientes adecuados.

De igual forma, en la mayoría de las asignaturas se hace énfasis en el fomento del respeto y el apoyo hacia los demás. Es decir, se pretende la creación de espacios con ambiente de justicia social (Bauman 2015; Conway 2015).



### *Sensibilidad para inclusión en actividades culturales*

La sensibilidad para inclusión en actividades culturales se hace presente por medio de la atención y el respeto a la diversidad ya sea por dificultades académicas, económicas o por el lugar de origen. Asimismo, se identificó que el trato adecuado a todos permite minimizar la discriminación o desigualdad por cualquier motivo.

### *Colaboración*

El atributo de colaboración se mantuvo estrechamente relacionado con el involucramiento interno y externo de la institución. La colaboración interna se dio por medio de estrategias de enseñanza y la forma de titulación por medio de tesis en bina, etc. Asimismo con las actividades como creación de proyectos de asignatura o tutorías grupales los cuales favorecen el apoyo continuo entre los alumnos (Davis et al., 2015) Por su parte, la colaboración externa surge por medio de convenios con otras organizaciones e instituciones para vincular el servicio profesional, las prácticas profesionales e incluso con actividades de diversas asignaturas para la intervención de los estudiantes, lo cual fue beneficio para ambas partes (instituciones externas y los alumnos).

Autores como Webber y Nickel (2020), Smylie y Eckert (2017), Cooper et al. (2016) y Kahler-Viene (2020) refuerzan la importancia del trabajo colaborativo, ya que se obtienen logros significativos para los estudiantes, debido al compromiso, involucramiento y la obtención de resultados en común.

### ***Apertura al cambio***

El atributo de apertura al cambio estuvo presente principalmente por el motivo de la pandemia del Covid-19 ya que los estudiantes atravesaron periodos difíciles con diversas situaciones que ponían en riesgo la permanencia en la institución, sin embargo, la flexibilidad y comprensión fueron clave en el plan de estudios con la discusión y práctica para la adaptación a nuevas formas de trabajo e ideas nuevas. Ante ello Pangan y Lupton (2015) recalcan que la innovación y la apertura de nuevas ideas o formas de trabajo permiten la evolución de la educación considerando la opinión de los actores educativos.

### ***Profesionalismo***

Cada una de las asignaturas del plan de estudios están destinadas para la adquisición de competencias de los estudiantes para desarrollarse en algún área de Orientación, Docencia, Currículo o Administración. Cabe indicar que las diversas habilidades profesionales se perfeccionan con las experiencias internas y externas, lo cual favorece la construcción de la identidad profesional y los conocimientos que el docente en formación va adquiriendo. Asimismo, las habilidades docentes, administrativas, evaluativas, etc. se consolidan para la futura labor (Acquaro 2019, Haskell 2015, Boone 2015).

### ***Reflexión***

La reflexión se manifestó en los trabajos académicos como los diarios en diversas asignaturas y con los procesos de autoevaluación y coevaluación con la finalidad de brindar un

espacio a los estudiantes para una metacognición y considerar que se debe considerar un aprendizaje recíproco en todo el proceso educativo, ya que la labor docente requiere de profesionales conscientes y reflexivos (Duarte 2020; Lambert 2003).

### ***Toma de riesgos***

La toma de riesgos fue el atributo que requiere mayor atención, ya que fue puntuado con menor nivel de presencia, lo cual se corrobora con la información de los coordinadores de licenciatura, ya que consideran que son limitadas las actividades en las que se manifiesta tales como la defensa de trabajos de titulación o en algunas prácticas en escenarios reales mediante el contacto con directivos.

De igual forma, la toma de riesgos durante la formación inicial docente permite que los estudiantes tengan una preparación para hacer frente a los retos, lo cual podría contribuir en diversos beneficios a futuro, como mayor iniciativa para desempeñar cargos de gerencia escolar. Lo cual podría ayudar a combatir los problemas actuales de resistencia a puestos de mayor autoridad (Boone 2015; Castner 2017; Cooper et al., 2016).

### ***Visión compartida***

La visión compartida se refleja en el conocimiento de los objetivos y metas que se proponen al inicio de cada semestre, los cuales sirven de guía para la elaboración de los trabajos académicos por lo que los estudiantes reconocen la calidad de los trabajos por realizar. Cabe mencionar que este atributo no se identificó en el plan de estudios en alguna asignatura en

particular, sin embargo, fue señalada en las entrevistas con los coordinadores y las respuestas de los estudiantes. Primeramente, se reconoce que el atributo se presenta en el conocimiento de los objetivos y metas en común de las asignaturas, así como la calidad esperada de los productos académicos.

### ***Estabilidad***

El atributo de estabilidad no fue identificado en el análisis documental del plan de estudios, sin embargo, los estudiantes indican que se manifiesta en las estrategias de aprendizaje autónomo, la responsabilidad individual y compartida con los trabajos finales realizados en equipo. De igual forma, se han implementado con estrategias como la disposición de recursos, aprendizaje autónomo y responsabilidad colectiva.

### ***Trabajo en equipo***

Este atributo se presentó en la mayoría de las asignaturas del plan de estudios, ya que se considera una riqueza para el aprendizaje de los estudiantes, lo cual les permite fortalecer diversas habilidades como la toma de decisiones de manera participativa, la resolución de problemas, el aprovechamiento de competencias para un logro en común, entre otros. Asimismo, Smylie y Eckert (2017) señalan que el trabajo colaborativo favorece la toma de decisiones, el desarrollo de la comunidad profesional y las capacidades individuales y colectivas lo cual es benéfico para la preparación de los futuros docentes y el trabajo con los futuros colegas.

Finalmente, los resultados del estudio indicaron que todos los atributos se encontraban presentes en el plan de estudios de formación inicial docente, sin embargo, unos con mayor medida que otros. Principalmente, destaca la presencia de la Rendición de cuentas, defensa, Sensibilidad para inclusión de actividades culturales, Profesionalismo y Trabajo en equipo, esto considerando el contraste de percepciones de estudiantes, coordinadores y el análisis del plan de estudio. Asimismo, se identifican aquellos atributos que requieren atención tales como la Toma de riesgos, Estabilidad y la Visión compartida. Cabe indicar que los atributos restantes recaen en la media.

Los hallazgos de la investigación coinciden con Kahler-Viene, Conway y Andrews (2020) quienes realizaron un estudio para conocer el concepto de liderazgo docente en Australia a través de análisis de documentos locales, regionales, estatales y nacionales al mismo tiempo, identificando la presencia de los 11 atributos del liderazgo docente. Los resultados demostraron que la rendición de cuentas y la defensa eran los atributos identificados con mayor frecuencia, lo cual coincidió con la importancia de reconocer el papel del docente en la calidad de la enseñanza y en procurar siempre las mismas oportunidades para los estudiantes.

Asimismo, Grátacos, Ladrón de Guevara y Rodríguez (2020) realizaron un estudio examinando los documentos oficiales de educación en España para conocer la noción de liderazgo docente, en el cual resalta los atributos de Trabajo en equipo, Rendición de cuentas, Apertura al cambio, Reflexión. Sin embargo, los atributos fueron encontrados en menor medida son la toma de riesgos, visión compartida y estabilidad, lo cual coincide con los resultados de esta investigación, al hacer énfasis en la importancia de contar con espacios para el

enfrentamiento a situaciones de adversidad, así como el espacio para establecer objetivos y metas entre los agentes educativos.

Considerando los hallazgos de la investigación y el contraste con estudios que identifican la presencia de los atributos del liderazgo docente en documentos oficiales, se destaca que los resultados son similares, principalmente en la presencia del atributo de rendición de cuentas y defensa o activismo, además de la necesidad por incorporar los atributos de toma de riesgos, visión compartida y estabilidad, ya que existe escasa información en el plan de estudios.

### *Conclusiones*

En este apartado se presentan las conclusiones del estudio realizado, dando respuesta a los objetivos específicos que han sido planteados con anterioridad. En la Tabla 16 se presentan los atributos con mayor presencia, en la tabla se aprecia que el atributo de trabajo en equipo se presenta en seis semestres.

**Tabla 16**

*Atributos con mayor presencia*

<b>Semestre</b>	<b>Atributo con mayor presencia</b>
Primero	Trabajo en equipo
Segundo	Trabajo en equipo
Tercero	Trabajo en equipo
Cuarto	Trabajo en equipo
Quinto	Rendición de cuentas Profesionalismo Trabajo en equipo
Sexto	Rendición de cuentas Profesionalismo Estabilidad
Séptimo	Rendición de cuentas Trabajo en equipo
Octavo	Sensibilidad para inclusión en actividades culturales Colaboración Reflexión

*Nota:* elaboración propia

De igual forma, el conteo de la presencia de los atributos en las distintas asignaturas se aprecia en la Tabla 17.

**Tabla 17***Atributos en asignaturas*

<b>Atributo</b>	<b>Total</b>
Rendición de cuentas	17
Defensa o activismo	9
Sensibilidad para inclusión en actividades culturales	11
Colaboración	2
Apertura al cambio	0
<b>Atributo</b>	<b>Total</b>
Profesionalismo	8
Reflexión	7
Toma de riesgos	2
Visión compartida	0
Estabilidad	6
Trabajo en equipo	23

*Nota:* elaboración propia

Dicho conteo, permite confirmar que el atributo con mayor presencia es el trabajo en equipo, seguidamente la rendición de cuentas y la sensibilidad para inclusión en actividades culturales.

***Objetivo 1.- Determinar en qué medida el plan de estudios del Programa de Formación Inicial de docentes refleja los atributos del liderazgo docente.***

El análisis documental al plan de estudios, se considera la presencia de la mayoría de los atributos, únicamente no se encontró información específica sobre la estabilidad. En todos los semestres se identificó al menos un atributo. Asimismo, las asignaturas que presentan la mayoría de los atributos son Responsabilidad Social Universitaria, Diseño de programas de formación



con grupos vulnerados y las asignaturas referentes a los Programas de orientación educativa y tutoría que comprende una secuencia de cuatro asignaturas.

Por otra parte, el programa de formación inicial incluye temas de liderazgo únicamente en una asignatura relacionada con la administración educativa, sin embargo, hace énfasis de manera transversal los atributos de trabajo en equipo, rendición de cuentas, Defensa o activismo y Sensibilidad para inclusión en actividades culturales con mayor frecuencia.

***Objetivo 2.- Determinar, con base en la percepción de los actores, la medida en que el programa promueve los atributos del liderazgo docente.***

Desde la perspectiva de los estudiantes en los resultados del cuestionario y las entrevistas a los coordinadores de licenciatura, se considera que existe bastante afinidad en los resultados. Tal es el caso de la rendición de cuentas, con el conocimiento de la planeación didáctica y las formas de evaluación, mismas que son identificadas por los dos actores. Asimismo, existieron diversas coincidencias como la presencia del atributo Sensibilidad para inclusión para actividades culturales en la asignatura de Diseño de programas de formación con grupos vulnerados mediante el fomento del respeto a la diversidad.

Asimismo, el atributo de la apertura al cambio estuvo involucrado con la flexibilidad existente en los tiempos de pandemia y las consideraciones que se llevaron a cabo para el beneficio de los estudiantes, permitiendo mayores oportunidades para el aprendizaje ante las situaciones adversas. Por otra parte, se identificó la necesidad de contar con más espacios de práctica para la estabilidad y la toma de riesgos, ya que son atributos que requieren de apoyo.

Resulta indispensable conocer sobre la presencia del liderazgo docente, de manera concreta, el estudio permitió conocer con claridad de los atributos y los indicadores que se encuentran presentes y cuales requieren de atención, esto, para la propuesta a la institución con un análisis detallado, lo cual pretende ser de beneficio para la integración del liderazgo docente en el plan de estudios, como una fortaleza de capacitación profesional para la futura labor que desempeñará.

El estudio ha permitido conocer y recalcar que cada uno de los atributos estuvo presente, sin embargo, las fuentes de información confirman la presencia con mayor frecuencia del trabajo en equipo, rendición de cuentas y sensibilidad para inclusión en actividades culturales. Sin embargo, al plan de estudios se le atribuye la responsabilidad social y moral de preparar a jóvenes futuros docentes con las competencias que la educación necesita. Por ello, se recalca que la preparación es una de las etapas más importantes en los docentes en donde se puede lograr la identificación como líderes, ya que se prevén con conocimientos, habilidades y actitudes para todo lo que la profesión ofrece por medio del trabajo colaborativo y la comprensión de necesidades institucionales (Acquaro, 2019; ElKaleh, 2019).

Se requiere la toma de responsabilidad de manera colectiva en la preparación de los futuros líderes, buscando los medios para apoyar el aprendizaje, la colaboración con los estudiantes para la mejora de la escuela, el fomento y la construcción de relaciones profesionales y respetuosas a través de la comunicación y la colaboración (Ado, 2016; Copper et al., 2016). De igual forma, hace falta realizar la promoción de la concepción del liderazgo, ya que los estudiantes pueden desconocer las características y aun no tengan en claro lo que significa ser un

líder, sin embargo, se debe reconocer que se convierten en docentes líderes a través de sus clases (Bond, 2011; Bond, 2014).



## **Recomendaciones**

Con los resultados del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

Reforzar los estudios para identificar el liderazgo docente en las instituciones, debido a que las investigaciones se han centrado únicamente en documentos de política nacional.

Realizar futuras investigaciones donde se incluya a los docentes para la explicación de las planeaciones didácticas, reconociendo las experiencias del currículo real en la promoción de los atributos del liderazgo docente.

Atender los atributos que requieren apoyo, los cuales ya han sido identificados, así como mayores temas relacionados con el liderazgo docente para fomentar el desarrollo de habilidades para la futura labor.

Incorporar espacios de intercambio de experiencias de líderes docentes formales e informales hacia los estudiantes en formación inicial docente.

Se recomienda que las instituciones formadoras brinden a los estudiantes las herramientas necesarias para afrontar las diversas barreras personales y profesionales que surjan, y fomentar en los estudiantes la creencia en sí mismos de que son líderes, a pesar de las adversidades.

Se recomienda resaltar el papel de la tutoría y la mentoría por medio de los maestros de asignaturas.

Brindar espacios de experiencias de trabajo interconectadas con mayor aprendizaje práctico, por medio de visitas a campo real, donde los estudiantes se acerquen a la realidad educativa.

### *Limitaciones*

El uso de un instrumento de nueva creación permitió identificar que se requiere reforzar la validación del instrumento con una cantidad mayor de estudiantes, así como realizar una ronda adicional de juicio de expertos para el perfeccionamiento de este y aumentar la carga factorial de dos ítems en especial.

De manera simultánea a la administración del instrumento, se realizaba otro estudio con la misma población, lo cual ocasionó baja participación debido a la saturación en tiempo de los estudiantes. Fue un limitante ya que se obtuvo respuesta únicamente por parte del 60% de la población estimada.

Se consideró la participación de los docentes por medio de las planeaciones didácticas, sin embargo, el trabajo sería más enriquecedor, si se incluyera a los docentes como una fuente de información, para contemplar las experiencias reales en el aula, así como el currículo formal.

## Referencias

- Acquaro, D. (2019). Preparing the Next Generation of Educational Leaders: Initiating a Leadership Discourse in Initial Teacher Education. *International Studies in Educational Administration*. 47 (2), 107-130. <http://hdl.handle.net/11343/294143>
- Ado, K. (2016). From preservice to teacher leader. The early development of teacher leaders. *Issues in Teacher education*. 25 (1), 3-21. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1100422.pdf>
- Arden, C. y Okoko, J. (2020). Exploring Cross-cultural perspectives of teacher Leadership Among the Members of an International Research Team: A phenomenographic Study. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1),51-90. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.3>
- Bauman, C. (2015). A refreshing Perspective on Teacher Leadership: How teacher leaders effectively combine the use of autonomy and collaboration to enhance School improvement. *Leading & managing*. 21(2), 46-59
- Bond, N. (2011). Preparing preservice teachers to become teacher leaders. *The Educational Forum*. 75 (4), 280-297. <https://doi.org/10.1080/00131725.2011.602578>
- Bond, N. (2015). Teacher leaders as professional developers. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (57-69). Kappa Delta Pi

- Boone, S. (2015). Teacher Leaders as School Reformers. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (105-120). Kappa Delta Pi
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 9 (2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Buchanan, R., Mills, T. y Mooney, E. (2020). Working across time and space: developing a framework for teacher leadership throughout a teaching career. *Professional Development in Education* <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787204>
- Carr, M. (2015). Teacher leaders and the Art of Self-Mentoring. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (31-42). Kappa Delta Pi
- Carswell, M. (2021). Developing the leadership capacity of teachers: theory and practice. *Journal of School Administration Research and Development*. 6 (1), 52-59. <https://doi.org/10.32674/jsard.v6i1.2844>
- Castner, D. (2017). Negotiating curriculum-based teacher leadership. *Curriculum and Teaching Dialogue*. 19 (1), 149-151.
- Chaaban, Y. y Sawalhi, R. (2019). Student teacher's development as teacher leaders during the practicum experience. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 12 (5), 927-942. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2019-0093>



- Cheng, A. y Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teacher's perspectives. *Teaching and Teacher Education*. 56 (1), 140-148  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.05.003><https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X16300786>
- Conway, J. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of School leadership. *Leading & managing*. 21 (2), 29-45  
<https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/aeipt.212366>
- Cooper, K., Stanulis, R., Brondyk, S., Hamilton, E., Macaluso, M. y Meier, J. (2016). The teacher leadership process: Attempting change within embedded systems. *Journal of Educational Change*. 17 (1), 85-113. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-015-9262-4>
- Cosenza, M. (2015). Defining Teacher Leadership, Affirming the teacher leader Model Standards. *Issues in teacher Education*, 24 (2), 79-99.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1090327.pdf>
- Creswell, J. (1994). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Crippen, C. y Willows, J. (2019). Connecting teacher leadership and servant leadership: a synergistic partnership. *Journal of Leadership Education*, 1 (1), 1-11  
<https://doi.org/10.12806/V18/I2/T4>

Davis, B., Gilles, C., McGlamery, S., Shillingstad, S., Cearley-Key, T., Wang, Y., Smith, J. y Stegall, J. (2015). Mentors as Teacher Leaders in School/ University Induction Programs. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (70-80). Kappa Delta Pi

Diario oficial del Gobierno del Estado de Yucatán (2019). *Plan estatal de desarrollo 2018-2024*.  
[https://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/ped/2018\\_2024/2019-03-30\\_2.pdf](https://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/ped/2018_2024/2019-03-30_2.pdf)

Duarte, F. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*. 1 (2), 86-111. <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/13/11>

ElKaleh, E. (2019). Leadership curricula in UAE business and Education management programmes. A Habermasian analysis within an Islamic context. *International Journal of Educational Management*. 33 (6), 1118-1147. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-10-2016-0220/full.html>

Escobar- Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6 (1), 27-36  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2981181>

Facultad de Educación (31 de mayo 2021). *Licenciatura en Educación*.  
<https://www.educacion.uady.mx/index.php?seccion=programas&enlace=le>

- Fierro-Evans, C. y Fortoul-Ollivier, B. (2020). Reflexivity: An Essential Feature of Teacher Leadership in Mexico, Colombia, and Spain. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1), 164-198 <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.6>
- Fountas, I, y Pinnell, G. (2020). Literacy leadership from the classroom: learning from teacher leaders. *Teacher as leaders*. 74 (2), 223-229. <https://doi.org/10.1002/trtr.1945>
- Gaceta Parlamentaria (2019). *Anexo XVIII-Bis, Plan Nacional de Desarrollo*. <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/abr/20190430-XVIII-1.pdf>
- Gratacos, G.; Ladrón de Guevera, B. y Rodriguez, I. (2020). A study of Teacher Leadership Concept in Institutional Documents in Spain. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1), 241-275 <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.8>
- Hairuddin, M. y Salisu, A. (2015). Investigating the influence of distributed leadership on School effectiveness: a mediating role of teacher's commitment. *Journal of Educational and Social Research*. 5 (1), 163-174. <https://doi.org/10.5901/jesr.2015.v5n1s1p163>
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: what we know. *Journal of Educational Administration*. En Harris, A. (Ed.) *Distributed leadership. Different perspectives* (172-188). Springer <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9>
- Harris, A. y Mujis, D. (2003). Teacher leadership: principles and practice. *National College for School Leadership*. <https://dera.ioe.ac.uk/5132/>

- Haskell, R. (2015). Stepping up. How teachers' definitions of teacher leadership change. En N. Bond (Ed.), *The power of teacher leaders: Their roles, influence, and impact* (36-47). Kappa Delta Pi
- Holland, J., Eckert, J. y Allen, M. (2014). From preservice to Teacher Leadership: Meeting the future in Educator Preparation. *Action in Teacher Education*. 36 (1), 433-445.  
<https://doi.org/10.1080/01626620.2014.977738>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2019). Cuadernillo técnico de evaluación educativa. Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios.  
<https://historico.mejoredu.gob.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>
- Iranzo-García, P., Camarero-Figuerola, M., Tierno-García, J.-M., & Barrios-Arós., C. (2020). Leadership and professional identity in schoolteacher training in Spain (Catalonia). *Journal of Education for Teaching*, 46(3), 309–323.  
<https://doi.org/10.1080/02607476.2020.1750935>
- Jackson., Burrus, J., Bassett, K. y Roberts, R. (2010). Teacher leadership: an assessment framework for an Emerging Area of Professional Practice. *Educational Testing Service*. 1 (1), 1-49 <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.2010.tb02234.x>
- Jacques, C., Weber, G., Bosso, D., Olson, D., y Bassett, K. (2016). Great to Influential. Teacher Leader's Roles in Supporting Instruction. *American Institutes for Research*.

<https://www.air.org/sites/default/files/2021-06/Great-to-Influential-Teacher-Leaders-Roles-in-Supporting-Instruction-March-2016.pdf>

Kahler-Viene, N.; Conway, J. y Andrews, D. (2020). Exploring the concept of Teacher Leadership through a document analysis in the Australian Context. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1), 200-239  
<https://doi.org/10.30828/real/2021.1.7>

Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. Association for Supervision and Curriculum Development

Lieberman, A. (2015). Teachers at the forefront. Learning to Lead. En N. Bond (Ed.), *The power of teacher leaders: Their roles, influence, and impact* (24-35). Kappa Delta Pi

Liu, P.; Xiu, Q.; Tang, L. y Zhang, Y. (2021). Understanding teacher leadership identity: the perspectives of Chinese high School teachers. *International Journal of Leadership in Education, theory, and practice*. 1 (1), 1-16.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2006792>

Lovett, S. (2018). *Advocacy for teacher leadership, opportunity, Preparation, support, and Pathways*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74430-8>

Lowery-Moore, H., Latimer, R. y Villate, V. (2016). The Essence of Teacher leadership: A Phenomenological Inquiry of Professional Growth. *International Journal of Teacher Leadership*. 17 (1), 1-16. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137503.pdf>

- Miller, P. (2016) Cultures of Educational Leadership: Researching and Theorising Common Issues in Different World Contexts. En: *Cultures of Educational Leadership: Global and Intercultural Perspectives*. (1- 24) Palgrave Macmillan
- Morales, P. (2011) *El análisis factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios*.  
<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Nieto, S. (2015). Leading as a moral imperative, Learning from Culturally Responsive and Socially Just Teachers. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (183- 195). Kappa Delta Pi
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (4 de abril 2021). *Educación de calidad*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). *Docentes*. <https://es.unesco.org/themes/docentes>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). *Políticas docentes efectivas, conclusiones del informe PISA*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264301603-en>
- Owens, E. (2015). Teacher Leaders Internacional. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (145- 155). Kappa Delta Pi

- Pangan, C. y Lupton, A. (2015). First-year Teachers. New and Ready to lead. En Bond, N. (Ed.) *The power of Teacher Leaders: their roles, influence, and Impact* (120-131). Kappa Delta Pi
- Parlar, H.; Cansoy, R. y Cagatay, A. (2017). Examining the relationship between teacher leadership culture and teacher professionalism: quantitative study. *Journal of Education and Training Studies*.5 (8), 13-25. <https://doi.org/10.11114/jets.v5i8.2499>
- Pineda-Báez, C. (2020). Conceptualizations of teacher-leadership in Colombia: evidence from policies. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6(1), 92-125. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.4>
- Pineda-Báez, C.; Bauman, C. y Andrews, D. (2019). Empowering teacher leadership: a cross-country study. *International Journal of Leadership in Education*. 1 (1),1-28. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1543804>
- Reeves, T. y Lowenhaupt, R. (2016). Teacher as leaders: preservice teachers' aspirations and motivations. *Teaching and Teacher education*. 57 (1) 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.03.011>
- Rogers, C. y Scales, R. (2013). Preservice Teachers perceptions of Teacher Leadership is it about compliance or understanding? *Issues in Teacher Education*. 22 (2), 17- 37. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1014118.pdf>

- Romanovskiy, O.; Reznik, S. y Chebakova, Y. (2019). Teacher leadership at technical University. *Advanced Education*. 13 (1), 63-69. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.148316>
- Rust, F. y Bergey, N. (2014). Developing Action-oriented Knowledge Among Preservice Teachers: Exploring Learning to Teach, *Teacher Education Quartely*.1 (1), 63-84. <https://www.jstor.org/stable/teaceducquar.41.1.63?seq=1>
- Sheppard, M., Wolfinger, M. y Talbert, R. (2020). Leading from the start: preservice teachers' conceptions of teacher leadership. *Teaching Education*. <https://doi.org/10.1080/10476210.2020.1772226>
- Sherrill, J. (2016). Preparing teachers for leadership Roles in the 21 st century. En Sherrill, J. (Ed.) *Teacher leadership: the new foundations of teacher education: a reader*. (222-228) <https://www.jstor.org/stable/45157479>
- Sinha, S. y Hanuscin, D. (2017). Development of teacher leadership identity: a multiple case study. *Teaching and Teacher Education*. 63 (1), 356-371. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.004>
- Smylie, M. y Eckert, J. (2017). Beyond superheroes and advocacy: The pathway of teacher leadership development. *Educational Management Administration & Leadership*.1(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/1741143217694893>



- Snoek, M. y Volman, M. (2019). The impact of the organizational transfer climate on the use of teacher leadership competences developed in a post-initial master program. *Teaching and teacher education*. 37(1), 91-100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2013.10.005>
- Steffy, B. y Wolfe, M. (2001). A Life-cycle Model for Career Teachers. *Kappa Delta Pi Record*. 38 (1), 16-19. <https://doi.org/10.1080/00228958.2001.10518508>
- Sterrett, W. (2015). Maximizing teacher leadership. The principal as facilitator. En N. Bond (Ed.), *The power of teacher leaders: Their roles, influence, and impact* (60-71). Kappa Delta Pi
- Struyve, C.; Meredith, C. y Gielen, S. (2014). Who am i and where do i belong? The perception and evaluation of teacher leaders concerning teacher leadership practices and micropolitics in schools. *Journal Educational Change*. <https://doi.org/10.1007/s10833-013-9226-5>
- Supovitz, J.; Margolis, J.; Harrison, J. y Comstock, M. (2020). *The influence of teacher leadership programs on teacher leaders, teachers, schools, and districts*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614209.pdf>
- Tintoré, M.; Gratacos, G.; Ladrón, B. (2019). *Teacher Leadership in Spain: a scoping review of the literature*. International Congress on Educational Administration-ICEA, Turquía
- Van der Vyver, C.; Fuller, M. y Khumalo, J. (2020). Teacher Leadership in the South African Context: Areas, Attributes and Cultural Responsiveness. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1), 127-162. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.5>

- Webber, C. (2016). Higher Education Administration, and Leadership: Current Assumptions, Responsibilities, and Considerations. *Research in Educational Administration & Leadership*. 1 (10), 61-84 <https://doi.org/10.30828/REAL/2016.1.3>
- Webber, C. (2021). The need for Cross-Cultural Exploration of Teacher Leadership. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1), 17-49.  
<https://doi.org/10.30828/real/2021.1.2>
- Webber, C. y Nickel, J. (2020). Sustainable Teacher Leadership. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (1), 277-311 <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.9>
- Webber, C. y Scott, S. (2012). Student assessment in a Canadian Civil Society. *Journal of Management Development*. 31 (1), 34-47 <https://doi.org/10.1108/02621711211190989>
- Whitney, A. (2012). When university faculty nurture teacher leadership: horizontal practices and values in a professor's work with teachers. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*. 16 (1), 37-41.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2012.707687>
- Xu, Y. y Patmor, G. (2012). Fostering Leadership Skills in Pre-service Teachers. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 24 (2), 252-256.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ996270>

Ying, I. y Ho, D. (2015). Developing preservice teachers as leaders: a case of early Childhood education in Hong Kong. *International teacher education: Promising Pedagogies (Part B.)* 1 (1), 51-69. <https://doi.org/10.1108/S1479-368720150000025023>



## Apéndices

### Apéndice A.- Instrumento dirigido a estudiantes

#### Investigación sobre la formación profesional y el liderazgo docente.

Este instrumento tiene como objetivo obtener datos para la investigación “Formación profesional y liderazgo docente: percepciones de los principales actores”, la cual pretende examinar la medida en que un programa de formación de profesores contribuye al liderazgo docente de los futuros egresados. La investigación es parte del Estudio Internacional sobre Liderazgo Docente que se realiza con la participación de investigadores de Australia, Canadá, China, Colombia, Rumania, África del Sur, España, Tanzania, Turquía y México.

El instrumento permite conocer las percepciones de los estudiantes sobre como su programa de Licenciatura en Educación o Pedagogía contribuye en el desarrollo de los atributos del liderazgo docente de los futuros egresados. Entendemos por liderazgo docente el liderazgo del maestro que promueve la participación colaborativa, la iniciativa y la dirección orientadora para ayudar a realizar los objetivos, la misión y la visión de la escuela de forma reflexiva.

Su participación en esta investigación es voluntaria, y no genera algún riesgo físico o psicológico, por lo cual se le invita a contestar las preguntas con la mayor sinceridad, recalcando que la información proporcionada será totalmente confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación. El tiempo estimado de respuesta es de 30 minutos.

Si desea recibir una copia de los resultados de investigación y/o hacer algún comentario adicional puede comunicarse con la Lic. Mayra Patricia Burgos Caamal al correo [mayraburgoscaamal@gmail.com](mailto:mayraburgoscaamal@gmail.com) o con la Dra. Edith J. Cisneros-Cohernour al correo: [ecohernour@gmail.com](mailto:ecohernour@gmail.com). Agradecemos sinceramente su valiosa participación para el logro de este proyecto. Esta investigación ha sido realizada gracias al apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología a través de la beca 784131.

LE Mayra Patricia Burgos Caamal  
Estudiante de la Maestría en Investigación Educativa  
Universidad Autónoma de Yucatán

Instrucciones: Marca el espacio que indique tu respuesta y proporciona la información que se te solicita.

**Consentimiento informado**

1. Soy mayor de edad
  - Si
  - No
2. Deseo responder el instrumento voluntariamente
  - Si
  - No

**Datos generales**

1. Género:
  - Femenino
  - Masculino
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Universidad:
  - Sede Mérida
  - Sede Tizimín

**Instrucciones:** Responde a los siguientes cuestionamientos considerando el grado en el que se desarrollan los atributos del liderazgo docente en el Plan de estudios de la Licenciatura en Educación.

**Rendición de cuentas:** Asumir la responsabilidad de los resultados. La evaluación y el seguimiento del progreso proporcionan un enfoque. Bone (2015), Owens (2015) y Webber y Scott (2012).

1.- El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con mi rendimiento académico en cada una de las actividades de aprendizaje y trabajos asignados.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

2. El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con la calidad de mis trabajos.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

3.- En el plan de estudios se garantizan las prácticas de evaluación justas y acorde con los aprendizajes obtenidos en clase.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

4.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de rendición de cuentas.

**Defensa o activismo:** Atiende las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo docente tiene una dimensión activista. Bauman (2015), Conway (2015) y Lambert (2003).

5.- En el plan de estudios se promueve la protección de mis derechos como estudiantes.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

6.- En el plan de estudios se proporciona una variedad de actividades y programas de aprendizaje de forma inclusiva a las diversas necesidades.

- Alto
- Medio
- Bajo

Nulo

7.- El plan de estudios favorece el desarrollo de mi actitud para defender causas sociales.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

8.- En el plan de estudios se contemplan asignaturas y/o actividades que involucran la equidad y su importancia.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

9.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de defensa o activismo.

**Sensibilidad para inclusión en actividades culturales:** los planes de estudio y pedagogía deben incluir a los estudiantes cuyas identidades no se han tenido suficientemente en cuenta Nieto (2015).

10.-En el plan de estudios se fomenta una cultura de altas expectativas en los estudiantes.

Alto

Medio



Bajo

Nulo

11.- En el plan de estudios se evita la discriminación y desigualdad por algún tipo de diferencia entre los estudiantes.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

12.- En el plan de estudios se fomenta un ambiente de aprendizaje democrático y solidario.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

13.- En el plan de estudios se garantiza la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

14.- El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con mi desempeño en el aula para alcanzar niveles de calidad.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

15.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Sensibilidad para inclusión en actividades culturales.

**Colaboración:** los docentes deben formar parte de la toma de decisiones. Las consideraciones de la etapa de la carrera son importantes. Bauman (2014), Pangan y Lupton (2015) y Steffy et. al (2000).

16.- En el plan de estudios se atienden las diversas necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes de manera colaborativa.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

17.- En el plan de estudios se menciona que para que el funcionamiento de la institución se plantea la participación de la comunidad académica.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

18.- En el plan de estudios se contemplan estrategias de enseñanza y aprendizaje que fomenten el trabajo colaborativo.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

19.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Colaboración.

**Apertura al cambio:** ir más allá de la enculturación para crear capacidad de transformación. Pangan y Lupton (2015).

20.- En el plan de estudios se promueve la adaptación a necesidades cambiantes de los alumnos.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

21.- En el plan de estudios se proporcionan oportunidades para adaptarse a los cambios en situaciones de adversidad.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

22.- En el plan de estudios se proporcionan espacios de discusión y practica para adquirir experiencias relacionadas con la adaptación al cambio.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

23.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Apertura al cambio.

**Profesionalismo:** La enseñanza es siempre una actividad ética. Los profesores son la mayor influencia en el rendimiento académico de los estudiantes. Davis et. al (2015), Lambert (2003) y Nieto (2015).

24.- En el plan de estudios se promueve el desarrollo continuo de la mejora de habilidades, conocimientos y practicas educativas.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

25.- En el plan de estudios se promueve la búsqueda de la excelencia educativa.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

26.- En el plan de estudios se promueve un sentido de respeto hacia los demás.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

27.- En el plan de estudios se ofrecen oportunidades para adquirir competencias profesionales.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

28.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Profesionalismo.

**Reflexión:** Propicia la práctica reflexiva de las experiencias educativas de manera continua. Carr (2015).

29.- En el plan de estudios se propicia la practica reflexiva de tus experiencias educativas de manera continua.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

30.- En el plan de estudios se promueve una cultura de autorreflexión para la mejora de la practica educativa.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

31.- El plan de estudios promueve en ti la reflexión relacionada con tus ideas y acciones en tu futuro rol docente.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

32.- En el plan de estudios se fomenta un entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e iniciativas.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

33.- En el plan de estudios se garantiza una formación adecuada para hacer frente a los retos del sistema educativo.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

34.- En el plan de estudios se proporcionan espacios de practica para adquirir experiencias relacionadas con el enfrentamiento de retos o desafíos educativos.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

35.- En el plan de estudios se fomenta la enseñanza en equipo para crear auténticos espacios de aprendizaje y experiencias.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

36.- En el plan de estudios se propicia la reflexión de la comunidad educativa para la mejora de la institución.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

37.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de reflexión.

**Toma de riesgos:** la seguridad y la confianza son importantes. Lambert (2003).

38.- El plan de estudios fomenta la expresión de mis puntos de vista con base en argumentos sólidos.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

39.- En el plan de estudios se promueve el respeto por la diversidad del alumnado de diferentes intereses, capacidades y habilidades.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

40.- Los resultados de las evaluaciones garantizan la formación académica que permite enfrentar los desafíos educativos.

Alto

- Medio
- Bajo
- Nulo

41.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Toma de riesgos.

**Visión compartida:** se valora la alineación de los objetivos y la misión. Bond (2015) y Bone (2015).

42.- En el plan de estudios se fomenta la participación en la formulación y el cumplimiento de la visión institucional.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

43.- El plan de estudios fomenta en ti la importancia de la visión compartida para el logro de las metas en común.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

44. En el plan de estudios se fomenta el trabajo en colaboración entre pares para el funcionamiento de la escuela.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo



45.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Visión Compartida.

**Estabilidad:** Las prácticas deben ser sostenibles. Conway (2015).

46.- En el plan de estudios se promueve una cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

47.- En el plan de estudios se promueven las practicas con un valor de responsabilidad colectiva para el fortalecimiento continuo.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

48.- En el plan de estudios se fomenta la responsabilidad individual y compartida para el cumplimiento de las metas.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

49.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Estabilidad.

**Trabajo en equipo:** las comunidades de aprendizaje profesional proporcionan un lugar para la colaboración. Conway (2015) y Jackson et. al 2010.

50.- En el plan de estudios se fomenta un ambiente de aprendizaje en equipo que influye en los resultados de aprendizaje.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

51.- En el plan de estudios se contemplan asignaturas y/o espacios que promueven el sentido de responsabilidad con el trabajo en equipo.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

52.- En el plan de estudios se considera la diversidad como una riqueza para el aprendizaje.

Alto

Medio

Bajo

Nulo

53.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permite comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Trabajo en equipo.

¿Considera que existen otros atributos de liderazgo que refleja el plan de estudios de la licenciatura en educación? Si consideras que el plan de estudios de licenciatura contempla y promueve otros atributos, por favor escríbelos a continuación.

Agradezco mucho tu participación para el logro de la investigación.

Para dudas o aclaraciones puedes comunicarte al correo [mayra.280996@gmail.com](mailto:mayra.280996@gmail.com) o al correo [ecohermour@gmail.com](mailto:ecohermour@gmail.com)



**Apéndice B. Tabla de especificaciones**

<b>Atributo</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Ítems</b>
Rendición de cuentas (Bone, 2015; Owens, 2015; Webber y Scott, 2012)	Es el compartir un sentido de responsabilidad por los resultados de aprendizaje de los estudiantes fomentando un buen ambiente de aprendizaje.	1.- El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con mi rendimiento académico en cada una de las actividades de aprendizaje y trabajos asignados. 2. El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con la calidad de mis trabajos. 3.- En el plan de estudios se garantizan las prácticas de evaluación justas y acorde con los aprendizajes obtenidos en clase. 4.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de rendición de cuentas.
Defensor /activista (Bauman, 2015; Conway, 2015; Lambert, 2003)	Es la atención a las necesidades de aprendizaje y procura la protección de derechos de los alumnos	5.- En el plan de estudios se promueve la protección de mis derechos como estudiantes. 6.- En el plan de estudios se proporciona una variedad de actividades y programas de aprendizaje de forma inclusiva a las diversas necesidades. 7.- El plan de estudios favorece el desarrollo de mi actitud para defender causas sociales. 8.- En el plan de estudios se contemplan asignaturas y/o actividades que involucran la equidad y su importancia. 9.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de defensa o activismo.
Sensibilidad e inclusión para actividades culturales (Nieto, 2015)	Es garantizar la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes, incluyendo a aquellos cuyas	10.-En el plan de estudios se fomenta una cultura de altas expectativas en los estudiantes. 11.- En el plan de estudios se evita la discriminación y desigualdad por algún tipo de diferencia entre los estudiantes. 12.- En el plan de estudios se fomenta un ambiente de aprendizaje democrático y solidario. 13.- En el plan de estudios se garantiza la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes. 14.- El plan de estudios me ha permitido conocer y asumir mi responsabilidad en relación con mi desempeño en el aula para alcanzar niveles de calidad.

	identidades no se han tenido suficientemente en cuenta, evitando la discriminación y desigualdad.	15.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Sensibilidad para inclusión en actividades culturales.
Colaboración (Bauman, 2015; Pangan y Lupton, 2015; Steffy, Wolfe, Pasch y Enz, 2000)	Hace referencia a la participación de la comunidad educativa en el funcionamiento de la institución, con el involucramiento del docente en la toma de decisiones.	. 16.- En el plan de estudios se atienden las diversas necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes de manera colaborativa. 17.- En el plan de estudios se menciona que para que el funcionamiento de la institución se plantea la participación de la comunidad académica. 18.- En el plan de estudios se contemplan estrategias de enseñanza y aprendizaje que fomenten el trabajo colaborativo. 19.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Colaboración.
Apertura al cambio (Pangan y Lupton, 2015)	Adaptación a circunstancias y necesidades cambiantes de los alumnos con herramientas para enfrentar con confianza los desafíos que se presenten.	20.- En el plan de estudios se promueve la adaptación a necesidades cambiantes de los alumnos. 21.- En el plan de estudios se proporcionan oportunidades para adaptarse a los cambios en situaciones de adversidad. 22.- En el plan de estudios se proporcionan espacios de discusión y practica para adquirir experiencias relacionadas con la adaptación al cambio. 23.- Menciona un ejemplo (actividad específica o asignatura) que permita tu respuesta.
Profesionalismo	Es la promoción del desarrollo continuo de los	24.- En el plan de estudios se promueve el desarrollo continuo de la mejora de habilidades, conocimientos y practicas educativas. 25.- En el plan de estudios se promueve la búsqueda de la excelencia educativa.

(Davis et al., 2015; Lambert, 2003; Nieto, 2015)	maestros y estudiantes para la mejora de habilidades, conocimientos y prácticas educativa.	26.- En el plan de estudios se promueve un sentido de respeto hacia los demás. 27.- En el plan de estudios se ofrecen oportunidades para adquirir competencias profesionales. 28.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Profesionalismo
Reflexión (Carr, 2015)	Hace referencia a la práctica reflexiva de las experiencias educativas de manera continua.	29.- En el plan de estudios se propicia la practica reflexiva de tus experiencias educativas de manera continua. 30.- En el plan de estudios se promueve una cultura de autorreflexión para la mejora de la practica educativa. 31.- El plan de estudios promueve en ti la reflexión relacionada con tus ideas y acciones en tu futuro rol docente. 32.- En el plan de estudios se fomenta un entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e iniciativas. 33.- En el plan de estudios se garantiza una formación adecuada para hacer frente a los retos del sistema educativo. 34.- En el plan de estudios se proporcionan espacios de practica para adquirir experiencias relacionadas con el enfrentamiento de retos o desafíos educativos. 35.- En el plan de estudios se fomenta la enseñanza en equipo para crear auténticos espacios de aprendizaje y experiencias. 36.- En el plan de estudios se propicia la reflexión de la comunidad educativa para la mejora de la institución. 37.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de reflexión.
Toma de riesgos	Es el fomento del entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e	38.- El plan de estudios fomenta la expresión de mis puntos de vista con base en argumentos sólidos. 39.- En el plan de estudios se promueve el respeto por la diversidad del alumnado de diferentes intereses, capacidades y habilidades. 40.- Los resultados de las evaluaciones garantizan la formación académica que permite enfrentar los desafíos educativos.

(Lambert, 2003)	iniciativas para enfrentar los retos que se presenten en la institución, considerando que la seguridad y la confianza son importantes.	41.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Toma de riesgos.
Visión compartida  (Bond, 2015; Boone, 2015)	Es la promoción para que toda la comunidad educativa contribuya en la visión, creencias y valores de la institución. A través del involucramiento en responsabilidades y organización de los planes o metas a realizar en el curso escolar.	42.- En el plan de estudios se fomenta la participación en la formulación y el cumplimiento de la visión institucional. 43.- El plan de estudios fomenta en ti la importancia de la visión compartida para el logro de las metas en común. 44. En el plan de estudios se fomenta el trabajo en colaboración entre pares para el funcionamiento de la escuela. 45.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Visión Compartida.
Estabilidad  (Conway, 2015)	Es la promoción de una cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas y	. 46.- En el plan de estudios se promueve una cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas. 47.- En el plan de estudios se promueven las practicas con un valor de responsabilidad colectiva para el fortalecimiento continuo. 48.- En el plan de estudios se fomenta la responsabilidad individual y compartida para el cumplimiento de metas.



	responsabilidad compartida.	49.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Estabilidad.
Trabajo en equipo  (Conway, 2015; Jackson, Burrus, Bassett y Roberts, 2010)	Hace referencia al involucramiento de la comunidad educativa en la creación de comunidades de aprendizaje para el éxito de la institución, impulsa en el docente la necesidad de crear relaciones sólidas con colegas, padres de familia y estudiantes	50.- En el plan de estudios se fomenta un ambiente de aprendizaje en equipo que influye en los resultados de aprendizaje. 51.- En el plan de estudios se contemplan asignaturas y/o espacios que promueven el sentido de responsabilidad con el trabajo en equipo. 52.- En el plan de estudios se considera la diversidad como una riqueza para el aprendizaje. 53.- Menciona un ejemplo (actividad específica, proyecto o asignatura) que permita comprender el porqué de tus respuestas anteriores respecto al atributo de Trabajo en equipo.



### **Apéndice C. Entrevista semiestructurada dirigida a coordinadores de licenciatura**

Como parte del desarrollo de la investigación “Formación profesional y liderazgo docente: percepciones de los principales actores” en la Maestría en Investigación Educativa, se tiene como objetivo examinar la medida en que un programa de formación de profesores contribuye al liderazgo docente de los futuros egresados, en este caso por medio de coordinadores de licenciatura, cabe mencionar que la información proporcionada será de suma utilidad para el desarrollo de la investigación, recalcando que su participación es voluntaria y no genera algún riesgo físico. Por lo cual se le invita a contestar la entrevista con la mayor sinceridad, recalcando la confidencialidad de la información en todo momento.

#### **Datos demográficos:**

Edad:

Años de experiencia como coordinadores:

Formación profesional:

Sede:

El tema de estudio que se tiene por interés es el liderazgo docente, reconociendo que es un medio que hace referencia a la participación de manera colaborativa y con iniciativa por parte de los docentes para el logro de metas, misión y visión institucional de una manera reflexiva, es un medio para la transformación y acción del docente en todo el contexto de la escuela, y permite el empoderamiento de los docentes, fomentando la autonomía de los mismos en todo el proceso, y fomenta el apoyo entre colegas y el director para el logro de las metas de manera colectiva.

De acuerdo con Webber y Scott (2012); Bone, Owens, (2015); Lambert, (2003); Bauman, Conway, (2015); Nieto, (2015); Steffy et al., (2000); Bauman, (2014); Pangan y Lupton, (2015); Davis et al., (2015); Carr, (2015); Bond, (2015) y Jackson et al., (2010), el liderazgo presenta 11 atributos, mismos que serán de utilidad para reconocerlos en el plan de estudios.

A continuación, le explicare el concepto de cada uno de los atributos para que usted me indique de qué manera considera que se refleja en el plan de estudios.

**Rendición de cuentas:** Este atributo principalmente hace referencia compartir un sentido de responsabilidad por los resultados de aprendizaje de los estudiantes fomentando un buen ambiente de aprendizaje el cual permita favorecer el liderazgo y los docentes asumen responsabilidades de los resultados de las evaluaciones y el seguimiento de estas.

En referencia al atributo de rendición de cuentas, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Defensor/activista:** El segundo atributo hace referencia al docente como aquel que atiende las necesidades de aprendizaje y procura la protección de derechos de los alumnos. El docente busca el bienestar de los estudiantes, prestando atención a la diversidad del alumnado evitando la discriminación o exclusión de los estudiantes.

En referencia al atributo de defensor, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Sensibilidad para inclusión en actividades culturales:** busca garantizar la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes, incluyendo a aquellos cuyas identidades no se han tenido suficientemente en cuenta, evitando la discriminación y desigualdad.

En referencia a este atributo Sensibilidad para inclusión en actividades culturales, considerando la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Colaboración:** involucra la participación de la comunidad educativa en el funcionamiento de la institución, hace hincapié en que el docente debe involucrarse en la toma de decisiones, lo que implica trabajar en propósitos compartidos y cultivar talentos y experiencias, además, de establecer relaciones sólidas y respetuosas con los colegas, padres y estudiantes.

En referencia al atributo de colaboración, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Apertura al cambio:** se refiere a la adaptación a circunstancias y necesidades cambiantes de los alumnos con herramientas para enfrentar con confianza los desafíos que se presenten.

En referencia al atributo apertura al cambio, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Profesionalismo:** promueve el desarrollo continuo de los maestros y estudiantes para la mejora de habilidades, conocimientos y prácticas educativas, puesto que la docencia como una profesión es ante todo una actividad ética, ya que se trabaja directamente con seres humanos y es importante influir en ellos de manera positiva.

En referencia al atributo profesionalismo, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Reflexión:** Hace énfasis en propiciar la práctica reflexiva de las experiencias educativas de manera continua; este es un atributo esencial del liderazgo del maestro.

En referencia al atributo de reflexión, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Toma de riesgos:** fomenta un entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e iniciativas para enfrentar los retos que se presenten en la institución, considerando que la seguridad y la confianza son importantes.

En referencia al atributo Toma de riesgos, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Visión compartida** Promueve que toda la comunidad educativa contribuya en la visión, creencias y valores de la institución. Se requiere del involucramiento de los docentes en las responsabilidades y el compromiso con la institución en la elaboración de los planes.

En referencia al atributo de visión compartida, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Estabilidad:** Este atributo se basa en promover una cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas y responsabilidad compartida, considerando la sostenibilidad como una de las principales responsabilidades de los líderes docentes.

En referencia al atributo de estabilidad, con la escala de Alto, medio, bajo, nulo. ¿Qué puntaje le otorga?, ¿Por qué le da ese puntaje?, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja?

**Trabajo en equipo:** hace referencia a la colaboración de la comunidad educativa en la creación de comunidades de aprendizaje para el éxito de la institución, impulsa en el docente la necesidad de crear relaciones sólidas con colegas.

En referencia al atributo de trabajo en equipo, ¿Cómo consideran que se promueve en el plan de estudios?, ¿en qué asignaturas, materia, o actividad se refleja? ¿Considera que el plan de estudios refleja más atributos del liderazgo docente? ¿Cuáles? De acuerdo con su opinión ¿Cómo se podría mejorar el plan de estudios para la inclusión de los atributos?





### Apéndice D. Tabla para extractos del análisis documental

Atributos	Indicadores	Extractos
Rendición de cuentas	<p>Promueve la evaluación y el seguimiento de los resultados como una tarea compartida.</p> <p>Asumir la responsabilidad de los resultados</p> <p>Evaluación y seguimiento del progreso de enfoque</p>	
Defensor/activista	<p>Atiende las necesidades de aprendizaje y procura la protección de los alumnos.</p> <p>Las necesidades de aprendizaje de los estudiantes proporcionan enfoque</p> <p>El liderazgo de los maestros tiene una dimensión activista</p>	
Sensible a actividades culturales	<p>Garantiza la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes, incluyendo a aquellos cuyas identidades no se han tenido suficientemente</p>	

---

en cuenta, evitando la discriminación y desigualdad. Los planes de estudio y la pedagogía deben incluir a los estudiantes cuyas identidades han sido consideradas insuficientemente.

---

Colaboración      Involucra la participación de la comunidad educativa en el funcionamiento de la institución. Los maestros deben ser parte de la decisión. Las consideraciones de la etapa profesional son importantes.

---

Apertura al cambio      Adaptación a circunstancias y necesidades cambiantes de los alumnos con herramientas para enfrentar con confianza los desafíos que se presenten. Ir más allá de la enculturación para construir capacidad de transformación

---

---

Profesionalismo	Promueve el desarrollo continuo de los maestros y estudiantes para la mejora de habilidades, conocimientos y practicas educativas. La enseñanza es siempre una actividad ética Los profesores son la mayor influencia en el logro académico de los estudiantes
-----------------	--

---

Reflexión	Propicia la práctica reflexiva de las experiencias educativas de manera continua. La práctica reflexiva debe ser continua
-----------	--

---

Toma de riesgos	Fomenta un entorno de seguridad que anima la implementación de nuevas ideas e iniciativas para enfrentar los retos que se presenten en la institución. La seguridad y la confianza son importantes
-----------------	---

---

---

Visión compartida	Promueve que toda la comunidad educativa contribuya en la visión, creencias y valores de la institución. Se valora la alineación de metas y misiones
Estabilidad	Promueve una cultura de oportunidades de logros con prácticas significativas y responsabilidad compartida. Las prácticas deben ser sostenibles
Trabajo en Equipo	Propicia la colaboración de la comunidad educativa en la creación de comunidades de aprendizaje para el éxito de la institución. Las comunidades de aprendizaje profesional proporcionan un lugar para la colaboración.

---

## Apéndice E Dictaminación de resultados de autenticidad a través del software antiplagio



Identificación de reporte de similitud: oid:28915:148698120

NOMBRE DEL TRABAJO

**Tesis\_CorregidaMayraBurgos.docx**

RECuento DE PALABRAS

**30446 Words**

RECuento DE CARACTERES

**172330 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**173 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.5MB**

FECHA DE ENTREGA

**May 13, 2022 11:54 AM CDT**

FECHA DEL INFORME

**May 13, 2022 12:16 PM CDT**

### ● 11% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico



## Apéndice F. Cartas de retribución social



**UADY**

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

UNIDAD MULTIDISCIPLINARIA TIZIMÍN

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
Mérida, Yucatán, 11 de mayo de 2022

**Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón**  
Jefe de la Unidad de Posgrado e Investigación  
de la Facultad de Educación de la  
Universidad Autónoma de Yucatán  
Presente

Por este medio, hago constar que la tesis titulada Formación profesional y liderazgo docente: percepciones de los estudiantes, de la autoría de la estudiante Mayra Patricia Burgos Caamal, como requisito para obtener el grado de Maestra en Investigación Educativa y quien realizó su trabajo de campo en esta organización, al concluir su tesis, presentó los resultados al personal de la institución y entregó un informe ejecutivo de los mismos.

La investigación de tesis fue de utilidad porque permitió conocer la medida en que los atributos del liderazgo docente están presentes en el plan de estudios de la Licenciatura en Educación, a través de tres fuentes de información: estudiantes, coordinadores y la revisión documental, lo cual permitió identificar las asignaturas que promueven más atributos, así como aquellas que requieren atención.

Como resultado de la investigación se considerarán las recomendaciones para atender los atributos que requieren apoyo, los cuales ya han sido identificados, así como la posible inclusión de temas relacionados con el liderazgo y la importancia de desarrollar habilidades para la futura labor docente.

Asimismo, agradecemos a la maestra por hacer entrega de la página web "Formación profesional y liderazgo docente" dirigida a docentes, la cual incluye materiales que permiten fomentar el liderazgo en los estudiantes.

Atentamente

Dra. Leydi Carmina Chan Chel  
Coordinadora de la Licenciatura en Educación  
de la Unidad Multidisciplinaria Tizimín.



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

SECRETARÍA ACADÉMICA

Mérida, Yucatán a 29 de abril de 2022

**Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón**  
Jefe de la Unidad de Posgrado e Investigación  
de la Facultad de Educación de la  
Universidad Autónoma de Yucatán  
Presente

Por este medio, hago constar que la tesis titulada: *“Formación profesional y liderazgo docente: percepciones de los estudiantes”*, de la autoría de la estudiante **Mayra Patricia Burgos Caamal**, como requisito para obtener el grado de Maestra en Investigación Educativa y quien realizó su trabajo de campo en esta organización, al concluir su tesis, presentó los resultados al personal de la institución y entregó un informe ejecutivo de los mismos.

La investigación de tesis fue de utilidad porque permitió conocer la medida en que los atributos del liderazgo docente están presentes en el plan de estudios de la Licenciatura en Educación, a través de tres fuentes de información: estudiantes, coordinadores y la revisión documental, lo cual permitió identificar las asignaturas que promueven más atributos, así como aquellas que requieren atención.

Como resultado de la investigación se considerarán las recomendaciones para atender los atributos que requieren apoyo, los cuales ya han sido identificados, así como la posible inclusión de temas relacionados con el liderazgo y la importancia de desarrollar habilidades para la futura labor docente.

Asimismo, agradecemos a la maestra por hacer entrega de la página web *“Formación profesional y liderazgo docente”* dirigida a docentes, la cual incluye materiales que permiten fomentar el liderazgo en los estudiantes.

Atentamente

**“Luz, Ciencia y Verdad”**

**Dra. Silvia Alejandra Baeza Aldana**

Secretaría Académica FACULTAD DE EDUCACIÓN



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

C.c.p. Archivo



## Apéndice G. Constancia de actividades de retribución social del CONACYT



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO  
E INVESTIGACIÓN

### Constancia de actividades de retribución social

Mérida, Yucatán a 3 de octubre de 2022

Talia Verónica García Aguiar  
Coordinadora de Apoyos a Becarios e Investigadores  
Presente.


En cumplimiento a los compromisos establecidos en el numeral 8 "LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL BECARIO, DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE PROGRAMA DEL POSGRADO POSTULANTE Y DEL CONACYT, CON MOTIVO DE LA ASIGNACIÓN DE LA BECA." de la Convocatoria **BECAS CONACYT NACIONALES 2020**, la **C. Mayra Patricia Burgos Caamal** con número de **CVU** beneficiada con una beca para obtener el grado de **Maestría** en el programa **Maestría en Investigación Educativa**, que se imparte en **Facultad de Educación sede Mérida de la Universidad Autónoma de Yucatán**, realizó las actividades de retribución social que se enlistan en el documentó anexo a este documento.

Las actividades de retribución social se realizaron en **Mayo 2022** tiempo en que la/el becaria/o fue alumna/o regular de esta Institución.

Asimismo, hago constar que, conforme a lo establecido en la Ley General de Archivos, la coordinación del posgrado organiza y conserva la evidencia documental de dichas actividades en caso de que el Conacyt o cualquier otra instancia la requiera.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.



  
Dr. Sergio Humberto Quiñonez Pech  
Coordinador Académico de la  
Maestría en Investigación Educativa (001610)

Campus de Ciencias Sociales Económico - Administrativas y Humanidades  
Km.1 Carretera Mérida Tizimín, Cholul | Teléfono: 922 45 68  
Mérida, Yucatán, México | [www.uady.mx](http://www.uady.mx)



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

UNIDAD MULTIDISCIPLINARIA TIZIMÍN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

## Constancia de actividades de retribución social

**Actividad:**

Página web "Formación profesional y liderazgo docente"

<https://sites.google.com/view/liderazgodocente/>

**Descripción de la actividad:**

La página web diseñada contiene múltiples recursos con acceso disponible para los docentes. Incluye el informe ejecutivo de la investigación, enlaces a herramientas para la promoción del liderazgo, acceso a investigaciones realizadas, explicación de técnicas como el aprendizaje basado en proyectos, formas de minimizar el agotamiento tecnológico, apoyo con tutoría, estudios de caso, conferencias en formato de video de temas relacionados con el liderazgo docente.

**Fecha de entrega:** 3 de mayo del 2022.

**Institución en la que se realizó la actividad:** Unidad Multidisciplinaria Tizimín, Universidad Autónoma de Yucatán.

**Nombre del responsable de supervisar la actividad:** Doctora Leydi Carmina Chan Chel

**Datos de contacto del responsable de la actividad:** cel. 9991632827, correo electrónico: chan-chel@correo.uady.mx

**Descripción del impacto social de la actividad:** Las herramientas que contiene la página web, pueden ser un apoyo a los docentes para la promoción del liderazgo docente. Brinda material en español e inglés con temas relevantes en la educación, los cuales pueden ser compartidos a sus estudiantes o bien, ser aplicados en el aula de clases por parte de los docentes.

Mayra Patricia Burgos Caamal

**CVU 1089929**

Dra. Leydi Carmina Chan Chel

**Coordinadora de la Licenciatura en Educación**



UNIDAD MULTIDISCIPLINARIA  
TIZIMÍN