

Capítulo 13. Liderazgo docente y calidad de la enseñanza: un diagnóstico para el autorreconocimiento.

Josefa Bravo Moreno
Jorge Luis Cruz Hernández
Felisa Yaerim López Botello
Zulema Yavel Contreras Flores

Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151

DOI: 10.46990/iQuatro.2024.07.5.13

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo reconocer las concepciones que tiene el profesorado, de distintos niveles educativos, respecto al liderazgo y la calidad de la enseñanza que ejerce dentro del aula. Este trabajo se ubica dentro del campo de la investigación cualitativa, con alcance descriptivo, se utilizó en algunos casos, el análisis del discurso. A través de un proceso de diagnóstico, con entrevistas semiestructuradas, se devela que el profesorado tiene dificultades para autorreconocerse como líder, lo cual, impacta en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje. Se concluye que es urgente la resignificación del significado de la docencia para los tiempos actuales.

Palabras clave

Calidad docente, concepciones del profesorado, liderazgo docente, proceso enseñanza, aprendizaje

Introducción

El estudio del liderazgo comenzó a darse en el campo de la organización empresarial. Desde este lugar se estaba preocupado en cómo el liderazgo del jefe lograba motivar, organizar e incrementar la productividad de los empleados (Bolívar, 2015). Posteriormente, la noción de liderazgo se fue adaptando al ámbito de la educación, ya que la escuela también fue vista como un espacio organizacional, la cual requería de un líder que sea capaz de motivar y transmitir a los docentes la visión y misión del plantel para el logro de las metas, así como favorecer los aprendizajes imprescindibles.

Actualmente, la idea del docente como líder está cobrando relevancia, sobre todo desde las agendas internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Agenda 2030, cuyos criterios políticos están centrados en contribuir a que los agentes educativos promuevan espacios de transformación de la realidad social y educativa. Para tales casos, la UNESCO (2021) enfatiza en la importancia de una reingeniería de la actividad docente capaz de resolver problemas sociales, y la Agenda 2030, en su objetivo 4, apuesta por una educación inclusiva; lo cual implica:

Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de la cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2018, p. 29)

Por su parte, la UNESCO (2021) se pregunta sobre “qué papel puede desempeñar la educación en la configuración de nuestro mundo común y nuestro futuro compartido de cara a 2050 y más allá” (p. 9). En este sentido, las agendas internacionales apuestan por la figura docente capaz de hacer frente a las crisis sociales y ambientales. Esto implica una reconfiguración de la tarea profesional docente que transite de un mero transmisor de conocimiento a un agente con discursos de cambio. Así que la noción de liderazgo docente cobra relevancia para la política educativa actual.

Por otro lado, se puede observar que, desde la revisión de la literatura científica, el tipo de liderazgo capaz de comprometerse con los discursos de cambio, es el pedagógico. Sin embargo, en dichos artículos se reduce el impacto de la actividad docente como mediador del aprendizaje y a la figura del director como el principal responsable de liderar el centro educativo; por estar vinculado con la gestión escolar. Al respecto, queda el vacío teórico y metodológico que permita reconocer al docente como líder, pues a través de su función, es importante que se reconozca como tal.

De lo anterior, en diversos artículos se pone de manifiesto que la actividad docente marca una diferencia en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje; y esto supone una adecuada intervención en la toma de decisiones pedagógicas, políticas y didácticas (Contreras, 2016). Sin embargo, la noción de liderazgo docente queda ausente para nombrar los alcances de dicha función y su relación con la calidad educativa. Un hallazgo importante, en esta revisión, es la vinculación de la calidad educativa con los resultados de aprendizaje.

Al hacer una revisión de otras investigaciones, artículos y ensayos sobre el liderazgo, calidad en la enseñanza y desempeño docente se encontró que existen investigaciones enfocadas a indagar la relación entre liderazgo y calidad educativa (Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. 2021), y en su mayoría abordan la temática desde el director como líder del centro escolar (Lahera-Martínez, Balda-Macías & Guzmán-Ramírez, 2015) y aunque se hace alusión al docente como líder, es preponderante la imagen del director como líder educativo. Cabe señalar que sí existen investigaciones que mencionan la importancia del liderazgo por los diferentes actores educativos que participan en la escuela (Maureira Cabrera, Ó., Garay Oñate, S., & López Alfaro, P., 2016).

La nueva era educativa del siglo XIX, ahora con el discurso de la Nueva Escuela Mexicana y su plan de estudios 2022, exige incesantemente que la escuela y sus actores replanteen los modelos tradicionales de gestión y liderazgo, y transiten hacia escenarios de horizontalidad centrados en una pedagogía activa y solidaria (SEP, 2022). En la presente investigación cualitativa de tipo descriptivo, se aborda de manera ascendente, un proceso de búsqueda de reconocimiento del docente como líder, no sólo de tipo social, sino con identidad pedagógica. Por lo tanto, en este documento se analiza el discurso docente sobre el liderazgo.

Los resultados muestran que el docente tiene dificultades para reconocerse como líder educativo. Por lo tanto, se reflexiona que su tarea profesional debe ser vista como un ejercicio implícito de liderazgo, y que su impacto en la calidad de la enseñanza y aprendizaje depende de autovalorarse como un profesional que toma decisiones en pro de la transformación social. Este trabajo es una invitación a encontrar canales y escenarios dialógicos para refrendar, en la figura del docente, el impacto que tiene en la formación de los futuros ciudadanos del mundo (Cortina, 1997; UNESCO; 2021; SEP, 2022).

Revisión de la Literatura

A partir de las categorías que subyacen de esta investigación y que se derivan principalmente de la relación del sujeto (docente-líder) con el objeto de estudio, se identifica, en la revisión de la literatura dos nociones teóricas interconectadas: liderazgo educativo y liderazgo pedagógico. Estas dos se centran en la figura del directivo como único responsable de guiar

hacia la calidad educativa, y casi nunca se hace alusión a la práctica docente como signo de liderazgo. Esto responde, entre otros factores, al por qué el docente, y otros actores educativos, no reconocen su figura como líder en su desempeño cotidiano.

Los términos liderazgo y calidad son conceptos polisémicos en el campo educativo; ante ello, no existe un posicionamiento explícito del docente como líder frente a su grupo académico, porque la función directiva está íntimamente vinculada con la organización de una institución educativa y porque la noción de liderazgo se disocia de la docencia. Otro de los problemas para asimilar lo anterior es la relación del liderazgo con la calidad de la enseñanza. En las referencias bibliográficas se alude más a la calidad de la educación y/o calidad educativa, y poco se señala que un buen desempeño (liderazgo) docente es factor determinante de la calidad de la educativa.

Por lo regular se relaciona la calidad educativa con los resultados de las evaluaciones a los docentes, sin embargo, éstas no siempre reflejan la calidad del desempeño o la calidad de la enseñanza, y aún menos las formas de cómo el docente lidera su grupo para la mejora del aprendizaje (Santos del Real, 2012). De ahí que resulta importante reconocer y dar significado a las categorías que se presentan en esta investigación.

Liderazgo

El término liderazgo ha sido empleado desde mucho tiempo atrás en diversas áreas, principalmente en el ámbito empresarial. Pensar en alguien con esta cualidad es representar un ser dinámico, innovador, visionario, además que presenta cierta simpatía entre sus allegados. Ante ello, es posible reconocer un listado de personajes que históricamente se les ha reconocido como líderes por su capacidad de movilizar cuerpos y mentes para un fin.

No existe una definición universal de liderazgo porque es complejo y se analiza en distintas formas las cuales adquieren distintas definiciones. Sin embargo, nos posicionamos a través de las y los autores siguientes. De acuerdo con Madrigal (2008) “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos” (como se citó en Alvarado, 2009, p. 2). Al respecto se reconoce que todo líder debe impregnar de energía, motivación y objetivos visionarios a quienes tiene a su alrededor; sobre todo reconocer hacia dónde van.

Dentro del análisis de los tipos de liderazgo, podemos rescatar tres: individual, grupal y organizacional. Resulta importante denotar la reciprocidad que impera en el desempeño de cada uno, es decir, los logros del nivel individual abonarán al logro de objetivos grupales/institucionales y por otro lado, el manejo del grupo y la organización influirá en el desempeño individual (Muñoz, 2016) de los colaboradores, en este caso, docentes.

El nivel grupal se enfoca en la relación entre el líder y el colectivo, a esta relación se le reconoce como proceso grupal (Muñoz, 2016), y se enfoca en reconocer cómo el líder contribuye a que los procesos institucionales se desarrollen. Al respecto, los resultados contribuirán a que al logro de los objetivos y a esto se le denomina proceso organizacional.

Liderazgo docente

Para hacer una distinción entre un término y otro, reconocemos al liderazgo pedagógico como “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar, mediante ella, a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (Bolívar, 2010, p. 28). Ante ello, el docente es parte fundamental del liderazgo pedagógico. Por lo tanto, en la toma de decisiones, en la reflexión de la práctica, en la búsqueda teórica, así como solución de problemas sociales, están vinculadas con el liderazgo docente.

Desde el punto de vista de diversos autores que abordan el tema de liderazgo docente, se reconoce que su importancia radica en el rol del profesor dentro de una institución que abona al liderazgo pedagógico ya que, “el docente líder no es un cargo asignado, sino un rol que el individuo asume por sí mismo” (Nappi, 2014; como se citó en Contreras, 2016, p. 15). Al respecto el papel desempeñado por cada actor educativo representa significativamente un elemento para el logro de los objetivos. Bolívar (2010) señala que liderazgo es:

la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. (p.13)

Esta influencia, indica Bolívar (2010) que cuando van dirigidos a que los alumnos logren los aprendizajes destinados para su nivel y/o grado escolar, le atañe al docente realizar las consideraciones necesarias de toma de decisiones. Para ello y desde el punto de vista teórico, esto también representa una movilización de cuerpos y mentes conscientes. Lo anterior permite reflexionar en torno a las implicaciones que tiene el enfoque normativo de la escuela frente a los asuntos pedagógicos, la innovación y el desarrollo de buenas y exitosas prácticas de enseñanza.

De acuerdo a York-Barr y Duke 2014, (citado por Contreras, 2016) “La importancia del liderazgo docente radica en el rol fundamental que tiene el profesor en el liderazgo pedagógico de la escuela, su funcionamiento en general y sus procesos centrales: la enseñanza y el aprendizaje” (p.45). En síntesis, un docente es un líder cuando toma decisiones que contribuyan al logro de los aprendizajes de sus estudiantes.

Calidad de la enseñanza

La calidad de la enseñanza resulta una de las categorías fundamentales para comprender este trabajo, pues ella está atravesada por el quehacer docente. Al respecto, resulta de suma importancia valorar las condiciones con las que cuentan los docentes para el desarrollo de su práctica en donde la investigación, innovación y recuperación de experiencias exitosas permitan generar espacios dialogicos entorno a la generación de un proyecto institucional que atañe a todos.

A decir de Bombino y Jiménez (2019) los profesores requieren de “una preparación teórico metodológica que se ajuste a las características psicológicas de los educandos y que por consiguiente permita dar una atención eficaz y pertinente a los educandos para de esta manera contribuir adecuadamente a la dirección del proceso pedagógico” ello implica reconocer que una vez egresados de la instituciones formadoras mereceran abonar a su práctica a partir de la relevancia que la educación actual exige.

En este contexto, resulta relevante dialogar en torno a la a la preparación del profesorado pues parte del éxito que se obtiene en el proceso de enseñanza y aprendizaje se encuentra la formación inicial que los docentes reciben en esas instituciones formadoras. Ante ello, y desde esta perspectiva resulta prioritario enfocar la preparación profesional no solo en las capacidades cognitivas y dominio de contenidos sino también en la formación de liderazgo docente.

Por otro lado, hablar de calidad de la enseñanza “es poner en discusión los fines de la educación, debate relegado, pero indispensable en toda la sociedad democrática” (Plá, 2019, p.2).

Metodología

Hipótesis

El autorreconocimiento del docente como líder transformacional garantiza mejorar la calidad de la enseñanza y su desempeño docente.

Metodología general

La investigación se desarrolló con docentes de diferentes niveles educativos, ya que la intención radicó en estudiar el significado de liderazgo y calidad de la enseñanza en el desempeño docente desde los diferentes niveles como un característico que no atañe a un grupo en específico. Al ser una investigación cualitativa, que invita al proceso de acercamiento y

el establecimiento de una relación de confianza con el grupo focalizado, se empleó la identificación de participantes para posteriormente aplicar un instrumento de entrevista semiestructurada.

La investigación de corte cualitativo, descriptivo y observacional buscó interpretar la información a través de ejes de análisis dentro de la información obtenida a partir de los discursos de los maestros en las entrevistas aplicadas; las cuales se desarrollaron en el mismo contexto escolar de los participantes. La muestra fue por conveniencia utilizando la técnica bola de nieve que permitió la participación de libre voluntad una vez conocidos los objetivos de la presente investigación.

El criterio fundamental para la selección de las y los docentes participantes fue prioritariamente que se encontraran impartiendo docencia en cualquier nivel educativo desde educación básica hasta superior. Ante ello, la muestra se integró por siete profesores entrevistados por cada nivel educativo (preescolar, primaria, secundaria, educación media superior y superior). Se tomaron en cuenta el contenido referido por los sujetos considerando de entrada los ejes de análisis y posteriormente se establecieron categorías y subcategorías de análisis.

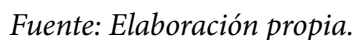
El instrumento (entrevista semiestructurada) estuvo diseñado en tres apartados, el primero corresponde a datos generales y reconocimiento del perfil del docente entre lo que incluía preparación inicial, años de servicio y tipo de contratación. El segundo apartado estuvo dedicado a recuperar experiencias y significados que le otorgan a la práctica docente. El tercer apartado estuvo orientado a recuperar información respecto al reconocimiento del liderazgo y la calidad de la enseñanza como factores que influyen en el desempeño docente.

Durante el transcurso de la investigación prevaleció el criterio de respeto a la dignidad humana y la protección de sus derechos y bienestar, para ello, previo a la puesta en práctica de la investigación, se otorgó la información necesaria a los docentes participantes con el objetivo de solicitar su consentimiento informado. Se protegió la privacidad empleando códigos de identificación en las entrevistas.

El procedimiento de análisis de los datos obtenidos fue procesado a través del software informático de análisis de datos cualitativos Nvivo11, un programa que nos permitió introducir toda la base de datos con la técnica del árbol de nodos cuya recolección de información proporcionada por los entrevistados se encuentran en los recursos externos de las transcripciones de entrevistas, así como archivos en audio, facilitando mejor y mayor comprensión (Amezcuza y Gálvez, 2002).

Las categorías y subcategorías que se obtuvieron a partir del análisis de la información de las entrevistas en el software Nvivo11 fueron organizadas de manera inicial en ejes de análisis (significado del liderazgo docente, relación entre liderazgo y desempeño docente, el porqué de la relación liderazgo-desempeño, características del liderazgo docente, calidad de la enseñanza y sugerencias para mejorar el liderazgo) que permitieron el ordenamiento de la información, visibilizadas éstas a través de los discursos de las transcripciones de entrevistas. En la Figura 13.1 se visualiza la información recabada sobre la noción de liderazgo en los docentes.

El liderazgo en la realidad de los docentes.



A partir de las categorías y subcategorías se fue reconociendo el estado en que se encuentra la caracterización del liderazgo en el quehacer docente y el impacto de éste en la calidad de la enseñanza. Se recuperaron fragmentos de las entrevistas en donde los docentes en muchas ocasiones lograron conceptualizar el liderazgo, las características o tipos; esto permitió realizar análisis del discurso vinculado a los referentes teóricos. En la Tabla 13.1 se comparten dos fragmentos de entrevistas de las categorías: características que distinguen al líder docente y la influencia del líder docente en la calidad de la enseñanza que ayuda a reflexionar dichas concepciones.

Tabla 13.1

Características e influencias del líder docente.

Categoría	Sub categoría	Discurso del entrevistado	Análisis del discurso
Características que distinguen al líder docente	Tipos de liderazgo que ejerce la docencia	E5. Podríamos estar diferenciando lo que es el autoritarismo de liderazgo, por qué bueno muchas veces esta parte se confunde sobre todo en cuestiones de los colectivos docentes o los colectivos de las escuelas donde, pues, prácticamente se reconoce al director como líder, pero en algunas situaciones sabemos que no es de esta manera. E2. Liderazgo coercitivo, que es el que tiene el director, el liderazgo carismático y el liderazgo moral es lo que daría un modelo a seguir, porque finalmente toda institución debe tener un modelo educativo y se supone que cada director lleva a cabo ese modelo, al momento de dar sus clases con sus diferentes materias y grupos. Sin embargo, no se ejerce.	El líder es quien guía, orienta e impulsa al grupo a seguir la línea decisoria por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores). Este, se vale de sus cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, para lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores. Es capaz de influir de manera positiva o negativa al conducir su grupo al éxito total o en complemento a la ruina, Sin embargo, en el discurso se observa que el liderazgo se vincula con el director y a su vez, éste se relaciona con palabras como: autoritarismo y coerción. En ningún caso el profesorado de asume como líder puesto que esta noción la vinculan exclusivamente con el director de la escuela.

Categoría	Sub categoría	Discurso del entrevistado	Análisis del discurso
Características que distinguen al líder docente	Requerimientos para que tenga lugar el liderazgo.	E6.- Tener un claro conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, buscar mejorar en forma continua, seguir estudiando, seguir capacitarnos leer, reflexiona, conocer bien nuestro trabajo y las metas, considero que es una de las tareas fundamentales del líder. E3. Un líder docente debe de contar con las características primero de fomentar la mejora continua, saber tomar decisiones efectivas y eficaces, profesionalizarse, tener disciplina, contar con habilidades y competencias.	“El liderazgo empieza con la voluntad, que es la única capacidad que, como seres humanos, tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento. Con la voluntad adecuada, podemos elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar y satisfacer las legítimas necesidades, no los deseos, de aquellos a los que nos dirigimos. Al satisfacer las necesidades de los otros, estamos llamados, por definición, a servirles e incluso sacrificarnos por ellos. Cuando servimos a los otros y nos sacrificamos por ellos, estamos forjando nuestra autoridad sobre la gente, entonces es cuando nos ganamos el derecho de ser llamados líderes”. (Moll, 2015).

Categoría	Sub categoría	Discurso del entrevistado	Análisis del discurso
Influencia del líder docente en la calidad de enseñanza.	Por qué el docente influye en la calidad de enseñanza.	E1. ¿Por qué? Porque cada acción que realizamos planeada o desarrollada dentro del aula permea fuera de ella, e invariablemente se refleja en la calidad en el servicio. E2. Sí claro yo creo que tiene una importancia muy significativa porque el líder gestiona hay cosas que quizá en el colectivo o en el grupo de trabajo son carentes pero por ejemplo vamos a gestionar capacitaciones eso nos va ayudar a mejorar la calidad en la enseñanza también distribuye de acuerdo a los talentos que tienen equipo vamos a ver si alguien del equipo tiene cierto estilo de enseñanza que se acopla con un grupo bueno pues vamos a lo mejor vamos a posicionarlo en ese grupo ahora sí que todo eso es lo que debe de ver un líder observar o ser un visionario ver qué va a pasar mover piezas creo que está muy relacionado.	El liderazgo se encuentra fuertemente vinculado con el rol que desempeñan los directivos de una institución y se fundamenta principalmente en la gestión de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) para beneficiar o mejorar los servicios que la institución ofrece.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la base de datos recabada, las categorías y subcategorías originadas de este proceso de investigación se encuentra con los siguientes aspectos que se reconocen e identifican en torno a lo que los docentes conocen acerca de los conceptos de liderazgo y calidad de la enseñanza.

Existe una discrepancia entre los conceptos de liderazgo y calidad de la enseñanza, es decir, la idea no es clara, por tanto, los conceptos que sostienen los docentes están un tanto desapegados al enfoque teórico de ambos conceptos.

La mayoría de los docentes no se identifica como líder real dentro del aula en vinculación con sus estudiantes y padres de familia. Reconocen al directivo como el líder institucional y no relacionan su rol docente con el liderazgo pedagógico que se gesta en la institución para el logro de los objetivos.

La mayoría de los docentes entrevistados no identifican las características idóneas que debiese desarrollar un líder docente, aunado a esta ausencia no se tiene claridad en la caracterización de un docente líder y el impacto que un verdadero líder puede provocar en sus estudiantes.

La mayoría de los docentes a quienes se les aplicó la entrevista desconoce el concepto de liderazgo transformacional y la relación que guarda con su desempeño docente.

La mayor parte de los docentes reconocen que dentro del trabajo colaborativo que se desarrollan en las instituciones pueden favorecerse habilidades y capacidades para desempeñar un buen liderazgo docente, sin embargo, no siempre se reconocen dichas cualidades y esto desmotiva el trabajo y efecto positivo que pudiera provocar la aplicación en este caso de un liderazgo transformacional que haga cambios en los docentes y alumnos.

Discusión

Ante los resultados obtenidos tras la aplicación de las entrevistas y la recuperación de los discursos ha sido posible reconocer la relevancia que guarda que en el mismo ejercicio docente se reconozca el papel que desempeñan los docentes en el aula. Partir de colocar en una posición de relevancia los actores docentes vinculados a la sistematización de la práctica y la investigación como sujeto elemental en esta tarea.

El proceso metodológico seguido en la presente investigación permitió comprender que el liderazgo docente es un acto pedagógico que se desarrolla en el aula y que impacta significativamente en la calidad de la enseñanza. Los profesores al no ser reconocidos como líderes dentro del aula, por ellos mismos, por colegas y autoridades educativas, se convierte en una problemática real y de trascendencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje pues repercutirá en el logro de los objetivos institucionales.

Una de las principales contribuciones metodológicas es considerar la investigación como estrategia para que el docente como sujeto formador de otros sujetos, reflexione su propia práctica (Zabala, 2010) de manera permanente. Este proceso le permitirá identificar y resignificar que su desempeño en el aula conlleva características de liderazgo, tales como, innovar, inspirar, motivar a sus estudiantes rumbo a una meta educativa común. Ante ello, se encontrará frente a un panorama en el que se mejoran las intencionalidades, los procesos y, en consecuencia, los resultados de la enseñanza y del aprendizaje.

Conclusiones

La relevancia de esta investigación estriba en hacer conciencia, sensibilizar que el desempeño docente tiene una vinculación teórica y epistemológica de reconocerse como líderes dentro del aula, a su vez, resignificar el concepto de liderazgo docente apunta a fortalecer el liderazgo pedagógico que trae consigo propósitos a nivel institucional. A través de esta investigación se reconoce que el liderazgo en el ámbito educativo va más allá de ser director de una institución o supervisor de zona.

Con lo anterior, reconocer que el proceso de investigación cualitativa proporciona al docente una posición de relevancia en donde le permite conocer y transformar sus concepciones, su realidad y, en consecuencia, desarrollar procesos intelectuales en la medida que investigue, explore, interprete y reflexione su práctica docente. Existen mayores posibilidades que el docente como investigador sea más sensible y consciente de su papel en el aula, en este caso, se concientice de su liderazgo.

Entre las posibilidades que trae consigo esta investigación, se puede identificar una siguiente etapa en donde se posibiliten espacios dialógicos para recuperar experiencias y saberes que se vinculen al saber teórico, ante ello, el componente de capacitación continua es muy importante, mismo que permite crear condiciones para el ejercicio de ésta y su capacidad de transformación en la comunidad educativa (Contreras, 2016), es decir, requiere del compromiso de los docentes en este proceso de mejora continua que implicar seguir en el proceso de construcción de conocimientos vinculado al incremento, mejora y sostenimiento de su eficacia y eficiencia.

A nivel mundial, la educación escolarizada ha incursionado en la alternativa híbrida de combinar el trabajo presencial y la modalidad virtual debido a las circunstancias sanitarias de la pandemia por COVID-19, y este suceso histórico hace constar que el docente asume el papel relevante como líder para impulsar, motivar y fortalecer el quehacer educativo, respondiendo a las necesidades actuales de la era de la comunicación y la información.

Referencias

- Amezcu, M. y Gálvez, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Rev. Esp. Salud Publica.* 76 (5), 423-436.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectiva individuo y sociedad.* 4 (2), 9-33.

- Bombino, L. L., & Jiménez Puerto, C. L. (2019). La preparación del docente y su papel como líder del proceso enseñanza-aprendizaje. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (julio).
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación. Ciudad de México.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Revista de psicología educativa*. 4 (2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236.
- Cortina, A. (1997). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Alianza Editorial.
- Lahera Martínez, F., Balda Macías, R. D., & Guzmán Ramírez, A. (2015). Características generales y valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. *Luz*, 14(3), 34-43
- López Alfaro, Pablo. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação e Pesquisa*, 36, (3), 779-794.
- Maureira Cabrera, Ó., Garay Oñate, S., & López Alfaro, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista complutense de Educación*.
- Muñoz, P. (2016). *Liderazgo organizacional*. [Trabajo de tesis. Universidad Abierta Interamericana].
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Plá, S. (2018). *Calidad educativa. Historia de una política para la desigualdad*. México UNAM.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267.
- SEP. [Secretaría de Educación Pública]. (2022). *Plan de Estudios para la educación preescolar, primaria y secundaria*. SEP.
- UNESCO. [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura]. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. Informe de la Comisión internacional sobre los futuros de la educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Santos del Real, A. (2012). Evaluación docente. *Educación química*, 23(2), 200-204. _
- Zabala, A. (2010). *La práctica educativa. Cómo enseñar*. Grao