

## PERFIL DEL DIRECTOR DE ESCUELAS FORMADORAS DE DOCENTES. ENFOQUE: SOCIOFORMACIÓN Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Luz María Jarquín-Cisneros

Recibido: 31-03-2024  
Aprobado: 06-06-2024  
Publicado: 31-07-2024



Esta obra está desarrollada bajo la iniciativa de acceso abierto (Open Access) y posee una Licencia Creative Commons CC BY-NC, la cual permite a los reutilizadores distribuir, remezclar, adaptar y construir a partir del material en cualquier medio o formato únicamente con fines no comerciales, y siempre y cuando se le otorgue la atribución al creador.

## Autores

### Luz María Jarquín-Cisneros \*

Mexicana, Licenciada en Mercadotecnia, Maestría en Desarrollo Educativo, Especialidad en Pedagogía para la Formación de Jóvenes y Adultos, Maestría en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos, Doctorado en Socioformación y Sociedad del Conocimiento. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. Centro Regional de Educación Normal Oaxaca, Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca.

Correo electrónico:  
oax03.ljarquinc@normales.mx

ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0003-0717-9157>

## PERFIL DEL DIRECTOR DE ESCUELAS FORMADORAS DE DOCENTES. ENFOQUE: SOCIOFORMACIÓN Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

PROFILE OF THE DIRECTOR OF TEACHER TRAINING SCHOOLS. FOCUS: SOCIOFORMATION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

## RESUMEN

La sociedad actual ha cambiado, por lo tanto, sus necesidades y demandas, esto influye en los procesos educativos. Hoy en día se requieren docentes que posean una formación más completa y específica. Los centros educativos deben ser capaces de adaptarse a estas demandas. Es por ello que el papel de los directivos de las instituciones de educación superior, y en especial de las escuelas formadoras de docentes, tiene un papel fundamental en el logro de estos propósitos. A continuación, se presenta un análisis de las categorías de socioformación, director y liderazgo transformacional para presentar una propuesta del perfil de director de escuelas formadoras de docentes.

**Palabras clave:** contexto escolar, director, gestión escolar, liderazgo transformacional, sociedad del conocimiento, socioformación,

**Cómo citar este artículo:**

Jarquín, L. (2024) Perfil del director de escuelas formadoras de docentes. Enfoque: socioformación y liderazgo transformacional. *Revista Estudios en Educación (REeED)*, (7)12, 67-85

**Abstract**

Today's society has changed, therefore, its needs and demands, this influences educational processes. Nowadays, teachers who have more complete and specific training been required. Educational centers must be able to adapt to these demands. This is why the role of the directors of higher education institutions, and especially of teacher training schools, plays a fundamental role in achieving these purposes. Below, an analysis of the categories of socioformation, director and transformational leadership is presented to present a proposal for the profile of director of teacher training schools.

**Keywords:** school context, director, school management, transformational leadership, knowledge society, socioformation

## **Introducción**

En 2015 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), estableció los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales conforman la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, estos objetivos implican un replanteamiento sobre la forma de vida actual. El objetivo 4 es una Educación de calidad, considerando que la educación incide en el comportamiento global del individuo y por ende de la sociedad donde se desenvuelve (Pérez, et al., 2019), se hace prioritario que los centros educativos reorienten sus procesos pedagógicos y administrativos hacia el cumplimiento de este objetivo, esto solo puede lograrse con el liderazgo directivo, es decir, cuando el director del centro educativo afronta los cambios.

El directivo debe de ser capaz de asumir su función con ética y profesionalismo, la selección de éste debe de cubrir requisitos cada vez más específicos que le permitan responder a las necesidades del centro y de la sociedad. De manera tradicional se piensa y se cree que los directivos son los líderes de los espacios escolares, es por ello que se pretende investigar cuáles son las características que debe de tener un director de escuelas formadoras de docentes considerando el liderazgo transformacional, conjuntamente con las funciones que debe de desempeñar bajo el enfoque socioformativo.

La socioformación es un enfoque novedoso aplicable a diversos ámbitos del desarrollo humano en toda su complejidad, no se limita únicamente a la educación formal. Sus características también contribuyen a la mejora de los procesos organizacionales, comunitarios y sociales (Jarquín-Cisneros, 2019).

Las escuelas normales nacieron en occidente como seminarios de maestros, donde tenían como objetivo la formación de estudiantes en aulas modelo para enseñar normas de enseñanza a aplicar en escuelas de enseñanza primaria, eran escuelas especializadas en educar a los maestros, originalmente de carácter público para estudiantes de pedagogía, al finalizar los estudios en las escuelas normales se podía ejercer como maestro de escuela. En México las escuelas normales iniciaron en la ciudad de Veracruz y posteriormente la ciudad de México, siendo éstas de carácter público, posteriormente se establecieron más tanto de carácter público como privado, actualmente trabajan 450 normales de las cuales 266 son públicas y 184 particulares, son consideradas una institución educativa capaz de dar formación según los planes y programas de estudio nacionales. En 1984 las escuelas normales son reconocidas para conceder títulos de licenciatura, entre los que se encuentran: licenciatura en educación preescolar, primaria, secundaria con diferentes especialidades, educación especial, educación física y educación preescolar y primarias interculturales bilingües, son formadoras de docentes que trabajan mediante enfoques pedagógicos, los cuales han sido modificados según reformas a los planes de estudio (Carlón, 2017).

En las Escuelas Normales, los planes de estudio han cambiado y con ello el funcionamiento de las mismas. Sin embargo, en el estado de Oaxaca, las funciones del director continúan siendo retomadas del Manual de Organización del personal adscrito al Subsistema de Educación Normal

emitido por la Secretaría de Educación Pública en el año 1985 (Gutiérrez, 2022). Ante este escenario y considerando las situaciones que se presentan para ejercer las actividades directivas, se hace necesario replantear las características y funciones del director de educación superior bajo un enfoque socioformativo, considerando también el liderazgo transformacional. Se propone este enfoque por considerar que puede dar respuesta a las necesidades actuales que se presentan para ejercer una dirección con compromiso, responsabilidad y que permita responder a las demandas de la sociedad respecto al proceso de formación de los futuros docentes.

De acuerdo con lo expuesto, el presente estudio de investigación mixto se enfocó en atender los siguientes objetivos.

#### Objetivo general:

Realizar un estudio conceptual enfocado en analizar los elementos de la Socioformación relacionados con la dirección de centros educativos, identificar las diferencias y similitudes de las características del director considerando la Socioformación y el liderazgo transformacional, y generar un análisis basado en la Socioformación y el liderazgo transformacional con el fin de proponer el perfil del director de escuelas formadoras de docentes.

#### Objetivos específicos:

- 1) Realizar un análisis exhaustivo de los elementos de la Socioformación relacionados con la dirección de centros educativos.
- 2) Identificar las diferencias y similitudes en las características del director cuando se considera la Socioformación y el liderazgo transformacional.
- 3) Generar un análisis detallado basado en la Socioformación y el liderazgo transformacional para proponer un perfil específico del director de escuelas formadoras de docentes.

## Metodología

### Diseño de investigación

Para desarrollar la presente investigación se llevó a cabo un estudio de investigación mixto. Esto se debe a que el estudio implica la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para alcanzar sus objetivos. Dicha investigación se basó en el análisis documental, el cual tiene como finalidad sistematizar la información de un documento de forma sintética, estructurada y analítica. Para llevar a cabo éste, es necesario buscar en diversas bases de datos las palabras clave seleccionadas que son el eje central del tema. Posteriormente, se procede a analizar los diferentes documentos

encontrados, para así poder interpretarlos y sintetizarlos en un documento de fácil acceso, logrando con esto cumplir uno de los objetivos establecidos. Con esto se reafirma que el análisis documental consiste en buscar, seleccionar, organizar y analizar un conjunto de materiales escritos para responder a una o varias preguntas sobre un tema (Hernández, et al., 2014).

### Criterios de Selección de los Documentos

Para seleccionar los documentos que conforman el análisis documental se llevó a cabo una búsqueda de las categorías determinadas en las siguientes bases de datos: Biblioteca UNIR, Google Académico, Scielo y Redalyc. Se seleccionaron artículos de revistas indexadas y en algunos casos se emplearon libros de editoriales reconocidas, centros de investigación o universidades, también se manejaron documentos de publicación Regional. Uno de los criterios es que los documentos debían de estar dentro del período 2015-2024, pero al ser limitados o escasos los documentos en este período para algunas de las categorías se realizó una búsqueda más amplia incluyendo documentos desde 1985.

### Categorías de Análisis

Para realizar el trabajo correspondiente al análisis documental se seleccionaron tres categorías, las cuales fueron: 1) Socioformación, 2) Director y 3) Liderazgo transformacional (Tabla 1). Después se procedió a buscar información y organizarla dentro de las categorías seleccionadas, se considero la relevancia, calidez y confiabilidad de los documentos, respetando el derecho de autor de cada uno de los documentos mencionados.

**Tabla 1**

*Análisis de Categorías Empleadas en el Estudio.*

Categorías	Subcategorías	Preguntas o componentes
Socioformación	Definición Bases Funciones Aplicación	¿Qué es la Socioformación? ¿Cuáles son los elementos de la Socioformación? ¿Cuáles son los puntos de aplicación de la Socioformación en la Dirección de Centros Escolares? ¿Cuáles son las funciones del director bajo el enfoque socioformativo? ¿Cómo puede la Socioformación ayudar en la labor directiva?;

**Perfil del director de escuelas formadoras de docentes. Enfoque: socioformación y liderazgo transformacional. Luz María Jarquín-Cisneros. Revista Estudios en Educación (2024). Vol. 7, Núm. 12, 69-85**

Categorías	Subcategorías	Preguntas o componentes
Director	Definición Competencias Perfil	Se generaron las preguntas ¿Quién es el director? ¿Cuál es la función del director? ¿Cuáles son sus áreas de intervención?
Liderazgo transformacional	Definición Características	¿Qué es el liderazgo transformacional? ¿Qué características deben de presentar los líderes que se guíen bajo el liderazgo transformacional? ¿Qué características debe de poseer un director que trabaje el liderazgo transformacional?

Nota. Jarquín-Cisneros, 2024

## Resultados

A continuación, se describen los resultados de las categorías seleccionadas.

### Categoría 1. Socioformación

La socioformación según Tobón (2017), es una propuesta de origen latinoamericano que se aplica en el ámbito organizacional, gubernamental, comunitario, científico y educativo, para desarrollar el talento a través de la identificación, interpretación, argumentación y resolución de problemas del entorno con una visión global y sistémica (p.29)

El enfoque de la socioformación es aplicable a diversos ámbitos, permite desarrollar al ser humano considerando toda su complejidad, sus aportaciones en el ámbito escolar se encuentran en el proceso de cambio en el aprendizaje de los individuos, resalta una educación centrada en valores, la cual busca que los estudiantes pasen de un rol pasivo a niveles de acción más complejos, donde puedan involucrarse activamente en la sociedad a través de su participación, la interacción directa y la resolución de problemas que le permita desarrollarse plenamente, siendo con esto un protagonista en el ámbito social de una manera plenamente integral (Ambrosio, 2018).

Los cimientos de la socioformación son el trabajo articulado de todos los involucrados con el cambio hacia la sociedad del conocimiento y del desarrollo del talento de las diversas áreas, puede aplicarse a organizaciones sociales, empresariales, industriales, educativas, científicas y comunitarias. En el ámbito educativo, específicamente en la gestión curricular, la socioformación en los planes y

programas de estudio no se limita a abordar los retos del contexto externo, considera también las necesidades vitales de crecimiento de las personas, buscando con esto que se realicen como seres humanos plenos, para lograr esto, es fundamental comprender los ciclos vitales del ser humano para poder tener en cuenta las metas de cada etapa de este ciclo, considerando como reto de formación todo el proceso curricular (Tobón, 2017).

Desde la Socioformación todo problema consiste en el reto de lograr una situación esperada o ideal a partir de lo que se tiene, abordando los diferentes sentidos (personal, familiar, comunitario, social, ambiental, cultural, tecnológico, etc.) analizando para ello las opciones de solución que se presentan sin dejar de buscar el logro de un producto (Hernández-Mosqueda, et al., 2015). Toda práctica educativa de calidad debe poder atender de manera eficaz la diversidad de las características del entorno y propias de los alumnos, para esto debe de estar respaldada de una triada de docentes y equipo directivo conscientes, comprometidos y reflexivos que permitan forjar la mejora de los cambios educativos.

La socioformación enfatiza la búsqueda de acciones concretas que permitan a las autoridades educativas, directivos, docentes, estudiantes, familias y diferentes organizaciones trabajar con proyectos para resolver problemas del contexto, con flexibilidad ética, dialógica y pertinente. Con esto se busca la transformación de las prácticas formativas, considerando los entornos educativos, organizacionales y sociales, trabajando mediante la colaboración y aplicación de proyectos transversales, para ello se considera el concepto de evaluación socioformativa, entendiendo ésta como el proceso mediante el cual se busca que los involucrados desarrollen su talento y mejoren en su formación integral a través de una retroalimentación continua de sí mismos, involucrando a los alumnos, docentes, directivos, padres y comunidad en general. Para lograr estos cambios se cuenta con la adaptación de estrategias e instrumentos existentes a la sociedad del conocimiento, algunos instrumentos son portafolios, listas de cotejo, escalas de estimación, análisis de casos y rúbricas entre otras, para lograr esta adaptación se deben de articular los niveles de desempeño propuestos por la socioformación, el enfoque de problemas y la transversalidad.

La socioformación busca transformar procesos hacia la integración de una sociedad del conocimiento, conservando la identidad local, promoviendo el desarrollo sostenible, la transparencia, el acceso a la información, la inclusión social y la atención a la diversidad (Montero y Gewer, 2018). Una bondad del enfoque Socioformativo es la no exigencia de un orden metodológico rígido para su aplicación, permite la adaptación de los pasos o acciones considerando la problemática que se desea resolver, la población a la que se dirige, el contexto y el tiempo del que se disponga para llevar a cabo el proceso (Tobón, et al., 2015). Considerando a Prado (2018), los pasos para orientar los procesos educativos actuales que sugiere la socioformación son:

**1) Problema del contexto:** se refiere a una situación donde exista una necesidad, problemática o alguna realidad que requiera la implementación de acciones que lleven a la resolución de dicha situación. Esta debe de ser real para que sea de interés y debe suponer un reto el cual puede desarrollarse



desde cualquier perspectiva, por ello debe de ser de carácter local, comunitario o social donde los actores educativos tengan injerencia que los motive a encontrar su solución. El problema del contexto se basa en el pensamiento complejo (Morin, 2000), debido a que es necesario para abordar la situación actual de la educación.

2) **Análisis previo:** el fin es socializar la o las problemáticas detectadas, valorar cada una de éstas, determinar el impacto que causan, buscar información sobre ella, causas y referentes inmediatos para que sean del conocimiento de todos los involucrados y pueda llevarse a cabo el proceso de planeación y seguimiento. Investigar casos con experiencias similares que hayan permitido el logro de los objetivos.

3) **Trabajo colaborativo:** se refiere a la organización del trabajo, donde debe estar inmersa la retroalimentación de manera constante. Se asumen roles, actividades y responsabilidades donde cada uno de los participantes debe ser consciente de la importancia de su participación para el logro de las metas y objetivos establecidos. Se busca que se realice un trabajo interdisciplinario de manera articulada que permita desarrollar todas las actividades establecidas.

4) **Gestión del conocimiento:** este paso implica la investigación de diversas fuentes para comprender la magnitud de la problemática y lograr su abordaje desde diferentes ámbitos, de igual manera esto permite sustentar el trabajo. Para realizar esta parte se utiliza el apoyo de las tecnologías de la información y se resalta la importancia de trabajar de manera adecuada la información obtenida, ya que ésta, es amplia y proviene de diversas fuentes. Cabe resaltar que se busca que lo investigado cumpla los requisitos de fiabilidad y validez para que sea respaldado en cualquier momento, pero también se considera la información que proporcionan las personas de la comunidad, la cual puede solicitar el acceso a la misma, por tratarse de proyectos de impacto local.

5) **Contextualización:** se refiere a la aplicación de los conocimientos obtenidos previamente a través de las experiencias, para resolver la necesidad o el problema seleccionado, considerando el contexto. Con esto se busca que las metas y objetivos que se establezcan sean considerando la realidad, lo que lleva a retomar diversas variables que pueden presentarse con la aplicación de la solución.

6) **Socialización:** esta etapa es para dar a conocer los logros o resultados obtenidos de las actividades realizadas, se puede realizar mediante exposiciones, reuniones o plenarios, apoyándose con el uso de las tecnologías de la información actuales, las cuales permiten observar los procesos que se llevaron a cabo. Esta socialización se hace de manera pública, compartiendo los conocimientos obtenidos y el avance o la resolución de la necesidad o problemática planteada.

7) **Evaluación:** esta actividad permite obtener una visión amplia e integral de los resultados obtenidos, considerando a las personas y su rendimiento, para esto, es importante considerar las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona de acuerdo a su contexto. Es una evaluación integral que necesita valorar todos los aspectos que comprenden conocimientos (saber cono-

cer) y que son indispensables durante el proceso, esto para lograr la comprobación de los contenidos adquiridos, de igual manera es necesario evaluar los procedimientos y acciones que se realizaron (saber hacer) para la construcción y formación del conocimiento. El crecimiento de la persona se refleja en sus actitudes (saber ser) éste será acorde a la apropiación de los conocimientos adquiridos, priorizando una actitud ética, la aplicación de valores y un sentido humanista en su actuar. Para comprobar estos procesos la evaluación puede fundamentarse en productos y evidencias que cubran una serie de criterios establecidos previamente, los cuales responden a las metas y objetivos planteados en un inicio. Bajo este enfoque se realizan procesos de evaluación que permiten trabajar para satisfacer las demandas de la sociedad. Todo proceso de mejora continua requiere llevar a cabo una evaluación de manera constante (Hernández, 2013).

La Socioformación permite la articulación de conocimientos y disciplinas donde se combine la teoría con la práctica para trabajar en la resolución de un problema o necesidad del contexto, por ello se hace imprescindible realizar los procesos de evaluación para reconocer las habilidades y competencias que los integrantes de esta actividad poseen para que al momento de participar de la metodología socioformativa su aportación y desarrollo de actividades vaya en congruencia. Las instituciones de educación superior, como es el caso de las escuelas normales, apuestan a desarrollar las competencias del perfil de egreso en los estudiantes, por ello se hace necesario reconocer el nivel de logro de las competencias, así como los saberes que las personas movilizan ante determinadas metas. Este proceso formativo asume el conocimiento como una construcción y una práctica social relacionada con la forma de actuar ante la realidad (Morin, 2000).

El proyecto ético de vida es un elemento ineludible de la socioformación, permite integrar los valores universales de manera equilibrada a la vivencia, independiente del contexto en donde uno se encuentre. Guía el actuar bajo principios éticos que pueden fomentar la equidad, la solidaridad y el respeto dentro de cualquier contexto. Es la forma como se concreta y vuelve realidad la formación integral, es un proceso mediante el cual el ser humano busca su realización personal y actúa para fortalecer el tejido social, generar convivencia, lograr la calidad de vida en la sociedad, desarrollar la cultura. Es un proyecto que se desarrolla en el presente, pero con miras al futuro basado en el seguimiento de los valores universales (Tobón, 2018), por ello se intenta sea la base para el desarrollo de las competencias de los directivos.

La elaboración del proyecto ético de vida implica la autorrealización personal, por ello, es necesario un autoreconocimiento y un reconocimiento del otro para poder identificar los retos que pueden presentarse para el logro de las metas personales. Conlleva un establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades detectadas de manera personal, para lograr el desarrollo de competencias que permitan participar en la resolución de problemas del contexto, siendo éstas el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir, trabajadas de manera articulada.

Los directivos de instituciones educativas podrían considerar instruirse para elaborar su proyecto ético de vida donde se vislumbre su participación dentro de la comunidad mediante acciones de impacto social. Aunado a esto se propone incentivar a los docentes para que estos generen sus

proyectos de vida y trabajen en la realización de estos, logrando con esto su desarrollo personal y profesional. Dentro de las escuelas normales es recomendable que directivos y docentes trabajen conjuntamente para establecer acciones que logren un impacto en la comunidad inmediata y en las comunidades donde los alumnos acuden a realizar sus prácticas profesionales, buscando con esto mejorar el tejido social, incluyendo la participación de los alumnos, padres de familia y comunidad en general. El proyecto ético de vida es una herramienta para que todos los involucrados en el proceso escolar mejoren las condiciones de vida de la comunidad, recalcando la necesidad de retomar los valores universales como eje primordial de las actividades a realizar dentro y fuera de los espacios escolares (Jarquín-Cisneros, 2019).

## Categoría 2. Director

El director o directora es considerada como aquella persona que dirige algo en razón de su profesión o cargo (RAE, 2021). Actualmente las funciones de los directores han cambiado, estos no se encuentran aislados, y deben de asumir nuevos retos y desafíos, por ejemplo: deben de rendir cuentas a la Administración, en el caso de México a la Secretaría de Educación Pública, específicamente en el estado de Oaxaca al Instituto Estatal de educación Pública de Oaxaca, aunado a esto deben informar al personal del centro y en muchos casos también a la comunidad donde se encuentra el centro.

De manera tradicional se considera que los directores administran y mantienen el centro, tienen una visión a corto plazo, están interesados en los resultados, por ello hacen las cosas correctamente, considerando que la gestión es sinónimo de eficiencia, sustentan su trabajo en el control, las políticas y las estructuras organizadas (Cantón, 2013). Con el paso del tiempo y las necesidades de la sociedad este concepto se ha ido modificando, actualmente se concibe que la dirección de los centros educativos tiene sus bases en "el servicio a la comunidad, a las personas, profesores y profesoras, estudiantes y familias y a la comunidad en general, promoviendo líderes, verdaderos agentes de cambio capaces de responder a los retos de la sociedad del conocimiento" (Universidad Internacional de la Rioja, 2020; p. 3). Para lograr esto es necesario revisar y retomar el perfil del director, que sea capaz de responder a las necesidades actuales de la sociedad.

**Perfil del director.** El director es el guía del centro educativo por ello se encuentra a cargo de la gestión del mismo, se hace imprescindible determinar el perfil del director, este se refiere a los requisitos que debe de cumplir una persona para que pueda ser contratada y asuma un cargo determinado. Considerando la responsabilidad que recae sobre el director, el perfil debe cubrir la escolaridad, las habilidades y cualidades que debe de poseer, las competencias a desempeñar, las responsabilidades que debe asumir, características personales, entre otras, todo para desempeñar su cargo de manera eficaz. Dentro de las principales competencias se consideran: competencia para la planeación y gestión estratégica; competencia del enfoque de calidad; competencia multicultural; competencia tecnológica e innovación y competencia auto personal y auto aprendizaje. Así mismo debe de poseer una serie de habilidades: Liderazgo, Análisis y solución de problemas, Inteligencia emocional, Comunicación, Manejo de conflictos y Motivación y trabajo en equipo principalmente (Arias & Cantón, 2006).

**Perfil del director de escuelas formadoras de docentes. Enfoque: socioformación y liderazgo transformacional. Luz María Jarquín-Cisneros. Revista Estudios en Educación (2024). Vol. 7, Núm. 12, 69-85**

Estas competencias que deben ser requisitos para el puesto son variadas, dependiendo del enfoque que se tenga, pero independiente de ello, es necesario contar con una adecuada y pertinente descripción de ellas para el buen funcionamiento de la institución. La realidad es que existen normativas que establecen los requisitos que deben cumplir los directores de los centros escolares, en relación al tipo de formación que proporcionan, pero la verdad es que no todas las instituciones los cumplen.

El perfil del director, desde el enfoque socioformativo, implica la posesión de competencias integrales para abordar los desafíos del contexto con idoneidad, ética y búsqueda constante de mejora (Tobón et al., 2015). En este sentido, se espera que el director tenga habilidades y características específicas. En primer lugar, debe desempeñarse como líder, creando un entorno organizacional favorable mediante la influencia natural en el comportamiento de los demás, la elaboración de estrategias para alcanzar objetivos, la planificación de actividades y la asignación de responsabilidades según las habilidades del personal (Rozo-Sánchez, et al., 2019). Además, requiere gestionar cambios positivos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, identificar áreas de mejora y desempeñar su rol con profesionalismo, promoviendo ambientes de trabajo agradables para contribuir al éxito escolar (Reyes, et al., 2018).

Resaltando que quien ejerza este cargo se encontrará ante un proceso continuo e integral que permite la formación y gestión del talento humano de toda la comunidad educativa, para ello debe prevalecer el trabajo ético y colaborativo en todo el proceso formativo y estar actualizado en los campos del conocimiento, lo que le permitirá abordar situaciones de acuerdo con los lineamientos oficiales. Este enfoque requiere que el perfil no solo sea considerado como un conjunto de requisitos, sino, como un programa de desarrollo personal y profesional (Meza & Tobón, 2017).

**Tabla 2**

*Competencias del director escolar desde la socioformación*

Ámbito	Competencia
Académico	Gestiona proyectos para la mejora de los procesos de aprendizaje y de formación de los estudiantes en colaboración con el equipo de docentes.
Desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo	Favorece el desarrollo personal y profesional propio y de los integrantes del equipo de trabajo mediante la gestión de programas de formación y el acompañamiento personal y grupal.

Ámbito	Competencia
Clima organizacional y relaciones interpersonales	Genera espacios y estrategias para la construcción de relaciones interpersonales favorables y trabajo colaborativo, de acuerdo a las condiciones afectivas, a la formación de los alumnos y al desarrollo personal.
Desarrollo institucional	Promueve y realiza acciones para optimizar el funcionamiento de la escuela de acuerdo a las condiciones específicas del centro escolar.
Gestión de los recursos materiales	Gestiona y administra los recursos materiales de la institución para su óptimo aprovechamiento en función de la formación integral con creatividad, responsabilidad y transparencia y promueve que todos los miembros de la comunidad hagan uso adecuado, responsable y cuidadoso de los bienes disponibles.
Vinculación con la comunidad	Gestiona acciones de vinculación de la institución con otros actores y organismos de la comunidad y del sistema educativo para emprender proyectos de colaboración que enriquezcan la formación integral de las personas y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad local, regional y global, de acuerdo con las posibilidades y alcances de la institución.

Nota. De “El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual”, por Meza & Tobón, (2017), p. 176.

### Categoría 3. Liderazgo transformacional

El liderazgo se asocia a un poder emanado de bases informales, se considera al que lo ejerce como un líder o un guía que muestra el camino a seguir. Un líder es capaz de enfrentar y generar el cambio, lo hace posible, lo comunica y lo convierte en algo viable. Por ello, un líder busca innovar y desarrollar en el centro de trabajo, inspirar confianza, trabajar en una perspectiva a largo plazo, para ello, cuestiona el qué y por qué de las cosas, permite desafiar el status quo, por lo cual el liderazgo es considerado como eficacia basada en la confianza (Arias & Cantón, 2006). Frente a la sociedad del conocimiento se hace necesario que en la dirección de los centros educativos se encuentren líderes que promuevan la calidad y profesionalización de la gestión todo esto de la mano de trabajar en bien

de la comunidad y con ella, por ello la importancia de considerar los diferentes contextos donde se encuentran los centros educativos.

El liderazgo posibilita al director para favorecer y organizar la colaboración de todos los integrantes del equipo de trabajo, por ello el liderazgo desde la postura socioformativa se puede definir como la suma del liderazgo pedagógico y el liderazgo distribuido. El liderazgo pedagógico es considerado como la influencia que se ejerce sobre otras personas para generar que se trabaje de manera conjunta para lograr los aprendizajes de los alumnos, brindando una educación de calidad en el proceso de enseñanza (Bolívar, 2010).

El liderazgo pedagógico considera el empoderamiento de los integrantes de la organización mediante la exigencia y el fomento individual de intelecto y talentos, considerando también el trabajo con las redes sociales y con las comunidades de trabajo, basado en una cultura de aprendizaje, innovación principios éticos y morales con una visión organizacional común (Contreras, 2016).

El liderazgo transformacional implica que el líder va más allá del simple intercambio con los miembros de la organización, motivándolos a abandonar sus intereses individuales en favor de los intereses colectivos. Se caracteriza por una fuerte identificación entre el líder y los subordinados, así como por su capacidad para inspirar, motivar e influir positivamente en su entorno. Este enfoque se basa en prácticas que buscan el desarrollo de los seguidores y la consecución de objetivos comunes, mediante la transformación de creencias, valores y necesidades (Pérez-Ortega, et al., 2017).

El liderazgo transformacional prioriza el aspecto humano, por ello busca realzar las capacidades, habilidades y logros de la gente que convive en las instituciones, considerando el esfuerzo en conjunto mediante procesos que estimulen a las personas a superarse y autorrealizarse para adaptarse a los cambios, resolver problemas y mejorar el desempeño colectivo que permita alcanzar los estándares de calidad educativa, la producción de conocimientos y el desarrollo intelectual que demanda la sociedad hoy en día y que se establecen en los ODS de la agenda 2030.

El liderazgo transformacional busca que las personas perciban su trabajo de manera positiva. Se priorizan las conexiones de trabajo con los otros, la motivación y la importancia de elevar la moral de los trabajadores y del líder, para que este, pueda ayudarlos a desarrollar su máximo potencial. Se requiere que las actividades se consideren un fin compartido para que esto genere el compromiso de los trabajadores.

El liderazgo transformacional se centra en satisfacer necesidades más elevadas de los seguidores y promover su compromiso con la misión organizacional. El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a superar las expectativas básicas. Se caracteriza por una fuerte identificación entre el líder y los seguidores, y busca crear una visión compartida del futuro. Este modelo está integrado

de seis subescalas: influencia idealizada (atributo y conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica. Estas subescalas reflejan la capacidad del líder para inspirar, motivar, estimular el pensamiento crítico, brindar apoyo personalizado y crear un ambiente de trabajo positivo (Martínez, et al., 2012).

El líder transformacional busca estimular el pensamiento creativo y crítico, brindar apoyo personalizado y crear un ambiente de trabajo positivo. El liderazgo transformacional implica inspirar, motivar y desarrollar a los seguidores para que superen las expectativas y trabajen en pro del bienestar del grupo (Jaramillo, et al., 2021).

Algunos autores consideran que este tipo de liderazgo debe de ser aplicado por los docentes de instituciones educativas, sin embargo, también se señala la necesidad de ser aplicado por los directivos de educación superior, ya que esto va a permitir en un primer momento motivar a las personas o hacer más de lo que ellas mismas esperan, lo que genera cambios en el colectivo que permiten desarrollar una gestión educativa de calidad mediante la planificación del trabajo en colectivo con una misión y visión institucional compartida que favorece el logro de metas comunes que permitan alcanzar una transformación social y educativa (González, et al., 2013).

## **Conclusiones y discusión**

Es importante pensar que se avecinan nuevos retos considerando la situación actual de la sociedad, esto genera pasar del énfasis en la planificación de la enseñanza al nuevo papel que deben desempeñar los docentes y el equipo directivo de los centros educativos, es necesario para ello desarrollar competencias en estos actores educativos, que el personal se apropie del enfoque que se trabaja, que se tenga claridad acerca de las competencias que se pretenden enseñar en el centro escolar considerando a los estudiantes y el contexto. Todo esto necesita una apropiación de los contenidos disciplinares y el estudio de los grandes problemas del contexto y lograr la mediación con los estudiantes para que aprendan y refuercen sus competencias, partiendo de sus saberes previos, pero con la aplicación de enfoques y estrategias pertinentes.

Considerando la Socioformación y el liderazgo transformacional, el perfil del director comprende la descripción de competencias esenciales que debe de cubrir la persona responsable de una institución educativa, las cuales esta trabajando constantemente para solucionar los problemas de la gestión directiva, los cuales consisten fundamentalmente en guiar y acompañar los procesos de formación de todos los involucrados en el proceso colaborativo, utilizando para ello el trabajo colaborativo y como resultado de la elaboración de un proyecto ético de vida que propicia una mentalidad emprendedora para el desarrollo de la sociedad del conocimiento (Tobón, 2013). Los cambios en los centros escolares deben de estar guiados por los directivos, lo que requiere que éstos posean las capacidades, habilidades y competencias necesarias para encaminar las acciones de la gran va-

riedad de personas que ahí laboran, por lo tanto, considerando el perfil del líder, se puede decir, que el director debe de ser el principal líder de los centros escolares, el cual debe de estar al frente de las diferentes actividades y al mismo tiempo delegando responsabilidades conociendo las competencias del personal.

La socioformación considera que todo director es un líder, por ello debe llevar a cabo la dirección de procesos colaborativos que promuevan la formación integral y la resolución de problemas, además tiene la responsabilidad de garantizar una educación integral tanto de los estudiantes como de todo el personal de la institución escolar; desempeñar su labor considerando el contexto de las instituciones educativas, las organizaciones y las comunidades donde se encuentra el centro escolar; generar escenarios donde se propicie el trabajo colaborativo, la gestión y creación del conocimiento de manera conjunta para solucionar alguna situación o problemática del contexto donde se encuentra. Resaltando que la socioformación busca el desarrollo del talento humano (Tobón, 2017), lo cual implica a todos los integrantes de la institución educativa, situación que se presenta con el liderazgo transformacional.

Reflexionando el perfil del director bajo este enfoque se requiere precisar que se espera que el director posea las competencias necesarias entendiendo a estas como "actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo" (Tobón et al., 2015, p. 14). Resaltando que quien ejerza este cargo se encontrará ante un proceso continuo e integral que permite la formación y gestión del talento humano de toda la comunidad educativa, para ello debe prevalecer el trabajo ético y colaborativo en todo el proceso formativo. Este enfoque requiere que el perfil no solo sea considerado como un conjunto de requisitos, sino, como un programa de desarrollo personal y profesional (Meza & Tobón, 2017).

Desde la socioformación se pretende un liderazgo competente en diversos ámbitos, que permita alcanzar las metas establecidas en el centro educativo y promueva el desarrollo personal de todos los colaboradores que ahí trabajan, por ello el director debe propiciar el desarrollo del pensamiento complejo, entendiendo a este como una práctica que tiene como objetivo principal abarcar globalmente cualquier hecho o fenómeno existente, reconociendo y considerando sus particularidades como eventos distintos. En contraste con el pensamiento simplificador, que implica conocer desde una única perspectiva, el pensamiento complejo busca comprender la complejidad inherente de los fenómenos, evitando reducirlos a una visión simplista (Montagud, 2019).

Se pide que las funciones de los directores escolares respondan a las diferentes situaciones que se presentan en los centros escolares como son: contexto, condiciones organizacionales del centro, tipo de financiamiento que recibe, modalidad de estudios, condiciones físicas del centro, matrícula, número de trabajadores, condiciones socioeconómicas y culturales de las personas que laboran en el centro y de los alumnos que acuden (Meza & Tobón, 2017). Hay funciones que pueden



generalizarse y otras que deben de especificarse considerando lo antes mencionado.

La Socioformación vincula el perfil de los directivos con la gestión de las organizaciones para responder a la sociedad del conocimiento. Tobón, et al. (2015), consideran que ésta se refiere a la articulación de las organizaciones, comunidades e instituciones para trabajar de manera conjunta para identificar e interpretar problemas del contexto, y mediante un trabajo colaborativo trabajar para la resolución de estos. Es necesario que los centros educativos formen a los alumnos para afrontar los retos de la sociedad del conocimiento, por ello se requiere una formación individual y colaborativa, capaz de utilizar los recursos tecnológicos para ampliar la red de colaboración.

El perfil del director de escuelas formadoras de docentes debe combinar las competencias de liderazgo transformacional y socioformativo, para liderar eficazmente la gestión estratégica, promover el desarrollo profesional del equipo docente y generar un ambiente de trabajo colaborativo e innovador. Esta combinación de competencias permitirá a los directores responder de manera efectiva a las demandas actuales de la sociedad y contribuir al desarrollo integral de los futuros educadores considerando elementos como el cuidado del medio ambiente, la educación de calidad, la igualdad de género, las sociedades y comunidades sostenibles, entre otros, todo ello, para contribuir a mejorar la calidad de vida y aportar en el desarrollo de la sociedad de las futuras generaciones.

## Referencias

- Ambrosio R. (2018). La socioformación: un enfoque de cambio educativo. *Revista Ibero-americana de Educación*, 76, 57-82.
- Arias, A. R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Editorial Davinci.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/>
- Cantón M., I. (2013). *Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares*. Ministerio de Educación.
- Carlón, V. V. (2017). Historia del Normalismo en México. Voces normalistas. *Diálogos con la educación*. <https://vocesnormalistas.org/2017/10/05/historia-del-normalismo-en-mexico>.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://dx.doi.org/10.20511/>
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355-371. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178/2029>.
- Hernández, M. (2013). Procesos de evaluación de las competencias desde la socioformación. *Ra Ximhai*, 9. 11-19. <http://www3.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004001>.

**Perfil del director de escuelas formadoras de docentes. Enfoque: socioformación y liderazgo transformacional. Luz María Jarquín-Cisneros. Revista Estudios en Educación (2024). Vol. 7, Núm. 12, 69-85**

- Hernández, J. S., Tobón, S. & Vázquez, J.M. (2014). Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Ra Ximhai*, 10(5), 89-101. <https://goo.gl/5Cjv4B>.
- Hernández-Mosqueda, J., & Guerrero-Rosas, G., & Tobón-Tobón, S. (2015). Los problemas del contexto: base filosófica y pedagógica de la socioformación. *Ra Ximhai*, 11 (4), 125-140.
- Jaramillo O., D. F., Rojas G., W. J., Acero C., L. M., & Menacho R., A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 340-350.
- Jarquín-Cisneros, L. M. (2019) ¿Cómo generar docentes éticos mediante la Socioformación para lograr el Desarrollo Social Sostenible? *Ecociencia. International Journal*, 1(1), 29-32. [https:// dx.doi.org/10.35766/je19114](https://dx.doi.org/10.35766/je19114)
- Jarquín-Cisneros, L. & Herrera-Meza, S. (2019). La evaluación de los elementos de la comunalidad en las actividades cotidianas del docente. *Revista Cambios y Permanencias*, 10(2), 305-328.
- Martínez, I. A. M., Álvarez, G. R. E., & Rivera, B. R. G. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38), 189-206.
- Meza, S. R. H., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194.
- Montagud, N. (2019). La teoría del pensamiento complejo de Edgar Morin. *Psicología y mente*. <https://psicologiymente.com/inteligencia/teoria-pensamiento-complejo-edgar-morin>
- Montero L. y Gewerc, A. (2018). La profesión docente en la sociedad de conocimiento. Una mirada a través de la revisión de investigaciones de los últimos 10 años. *Revista de Educación a Distancia* 56(3).
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Ministerio de Educación Nacional.
- Pérez M., R., Caja, C., & Boissier D. V. (2019). *Los objetivos de desarrollo sostenible*. JMB, Bosch Editor.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Prado, R. (2018). La socioformación: Un enfoque de cambio educativo. *Revista Iberoamericana De Educación*, 76(1), 57-82. <https://doi.org/10.35362/rie7612955>
- Real Academia Española (s.f.). Director. Recuperado el 30 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/director>
- Reyes, J., Núñez, M., López, R., Núñez, V. & Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revistas de investigación*, 42(95).
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A. & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.

**Perfil del director de escuelas formadoras de docentes. Enfoque: socioformación y liderazgo transformacional. Luz María Jarquín-Cisneros. Revista Estudios en Educación (2024). Vol. 7, Núm. 12, 69-85**

- SEP (1985). *Manual de Organización del personal adscrito al sistema de educación Normal*. SEP.
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. ECOE.
- Tobón, S. (2017). *Ejes esenciales de la sociedad del conocimiento y la socioformación*. Mount Dora (USA): Kresearc. <https://dx.doi.org/10.24944/isbn.978-1-945721-18-2>
- Tobón, S. (2018, octubre). *Desarrollo del proyecto ético de vida. Un enfoque socioformativo*. III Congreso de Investigación en Gestión del Talento Humano (CIGETH-2018), México.
- Tobón, S., González, L., Nambo, J. S. & Vázquez, J. M. (2015). *La socioformación: un estudio conceptual*. *Paradigma*, 36(1), 7-29. <https://goo.gl/GzCayi>
- Tobón, S., Guzmán, C.E., Hernández, J.S. & Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista ya compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36. <https://goo.gl/hHOqLI>
- Universidad Internacional de la Rioja. (2020). Tema 1: Liderazgo y Líderes. Material no publicado.