

2023

La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en las Escuelas Privadas del Área Este de Puerto Rico

Sol Yary Rivera Rosario
Nova Southeastern University

Follow this and additional works at: https://nsuworks.nova.edu/fse_etd



Part of the [Education Commons](#)

All rights reserved. This publication is intended for use solely by faculty, students, and staff of Nova Southeastern University. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, now known or later developed, including but not limited to photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the author or the publisher.

NSUWorks Citation

Sol Yary Rivera Rosario. 2023. *La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en las Escuelas Privadas del Área Este de Puerto Rico*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice. (497)
https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/497.

This Dissertation is brought to you by the Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice at NSUWorks. It has been accepted for inclusion in Theses and Dissertations by an authorized administrator of NSUWorks. For more information, please contact nsuworks@nova.edu.

La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en las
Escuelas Privadas del Área Este de Puerto Rico

por
Sol Yary Rivera Rosario

Una Disertación aplicada sometida al
Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice
en cumplimiento parcial de los requisitos
para el grado de Doctor en Educación

Nova Southeastern University
2023

Página de Aprobación

Esta disertación aplicada fue presentada por Sol Yary Rivera Rosario bajo la dirección de las personas que figuran a continuación. Se presentó a la Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice y fue aprobada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Doctor en Educación en Nova Southeastern University.

Jenia Alfonzo-García, PhD
Presidenta del Comité

Jesús Santiago Rosado, Ed. D
Miembro del Comité

Kimberly Durham, PsyD
Decana

Declaración de Obra Original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Código de conducta y responsabilidad académica como se describe en el Manual del Estudiante de Nova Southeastern University. Esta disertación aplicada representa mi trabajo original, excepto cuando he reconocido las ideas, las palabras, o material de otros autores. Donde las ideas de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido sus ideas citándolos en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor de acuerdo con las directrices necesarias al incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de estudio, grandes porciones de texto) en este manuscrito de disertación aplicada.

Sol Yary Rivera Rosario

septiembre 2023

Resumen

La Percepción de los Consejeros Escolares como líderes Educativos en Escuelas Privadas del Área Este de Puerto Rico. Sol Yary Rivera Rosario: Disertación Aplicada, Nova Southeastern University, Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice. Palabras clave en inglés: School Counselor, Perception, Leadership, Educational Leadership, Leadership Strategies.

El propósito de esta investigación fue explorar la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área este de Puerto Rico en relación con sus experiencias como líderes educativos y las estrategias que asisten a este profesional en el ejercicio del liderazgo. Específicamente, se determinó desde la perspectiva de sus propias experiencias y ámbitos de trabajo, cuáles son los roles y deberes de los consejeros escolares y si son considerados como líderes educativos en sus respectivas instituciones docentes. El estudio se fundamentó en el Modelo Relacional de Competencias Directivas de Liderazgo que considera que los conocimientos aprendidos, las competencias adquiridas y las habilidades determinan la práctica del liderazgo eficaz (Wolinski, 2010).

La investigación tuvo un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico lo que permitió conocer a profundidad la percepción de los seis consejeros participantes. Los datos se recolectaron mediante una guía de preguntas aplicada en una entrevista semiestructurada en formato virtual. En las entrevistas se formularon preguntas sobre las experiencias relacionadas con la falta de reconocimiento de sus capacidades como líderes educativos y los procedimientos para establecer su liderazgo.

Los datos obtenidos confirmaron que las participantes aceptan las limitaciones de su papel como consejeras escolares versus líderes educativos del área administrativos y la poca gestión de las administraciones para dar validez al mejoramiento de esta deficiencia. A pesar de los estándares nacionales existentes que establecen los roles y las responsabilidades de los consejeros (ASCA, 2021), el desarrollo y definición de roles apropiados para los consejeros escolares continúa siendo una fuente de preocupación para la profesión.

Agradecimiento

Gratitud, apoyo, fe, creencia, inspiración, frustración, motivación, confianza, victoria y perseverancia son las palabras resuenan en mi mente cuando intento de expresar todos los pensamientos y emociones gastados en este viaje. Un sueño cumplido y una meta personal lograda. Me siento honrada y sinceramente agradecida por la oportunidad de obtener un Doctorado en Educación con especialización en Liderazgo Educativo en Nova Southeastern University. Durante este proceso de doctorado, encontré otro propósito en la vida y es inspirar y construir puentes para que otros logren sus metas y ambiciones a pesar de sus humildes comienzos. Tengo una pasión por la educación al tiempo que reconozco las oportunidades que esperan a aquellos que den el primer paso en su viaje para transitar por un camino que los llevará a sus verdaderas ambiciones de vida, como destino.

Este trabajo está dedicado a mi ‘abuela’ Josefina, quien siempre me dijo que podía hacer cualquier cosa y ser cualquier cosa. Trabajaste arduamente para que yo lo interiorizara y lo lograra. Siempre he admirado su ética de trabajo y su lucha para brindarme una educación formal. Quisiera agradecer a mi directora de disertación, la Dra. Jenia Alfonzo por su apoyo incondicional, paciencia y estímulo a través de todo este proceso. Me siento bendecida de estar rodeada mis amistades y compañeros de trabajo que me han apoyado. A mi colega Dra. Wanda Silvagnoli quien no ha dudado en ofrecerme sus recomendaciones, consejos y apoyo en esta trayectoria. También agradezco a mis hijos de cuatro patas ‘Princess’ y ‘Salem’ por la paciencia y apoyo en esta labor de mucho trabajo, sacrificio, desvelos y desprendimiento.

Mi agradecimiento sincero y eterno a todas las consejeras que dijeron que sí a mi llamado logrando así que se reconocieran sus voces desde el anonimato. A todo el personal del Thomas Alva Edison School ¡Infinitamente, gracias a todos!

Tabla de Contenidos

	Page
Capítulo I: Introducción	1
Planteamiento del Problema	1
Contexto del Estudio	14
Rol del Investigador	15
Propósito del Estudio	15
Capítulo II: Revisión de Literatura	17
Liderazgo	22
Liderazgo Educativo	24
Liderazgo Transformador	30
Competencias para un Liderazgo Efectivo	32
Percepciones sobre los Consejeros Escolares	33
El Consejero Escolar como Líder en el Proceso Educativo.....	39
Preguntas de Investigación	43
Capítulo III: Metodología	
Objetivo del Estudio	44
Enfoque de Investigación Cualitativo	44
Participantes	46
Técnicas de Recolección de Datos.....	47
Procedimientos para Realizar el Estudio	50
Análisis de Datos	52
Consideraciones Éticas	53
Integridad	53
Sesgos Potenciales	54
Capítulo IV: Resultados	55
Recolección de los Datos	55
Análisis de los Datos.....	57
Descripción de la Muestra	58
Resultados Relacionados con las Preguntas de Investigación	59
Capítulo V: Discusión de los Resultados	78
Conclusiones e Implicaciones del Estudio.....	86
Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	88
Limitaciones.....	89
Referencias.....	90
Apéndices.....	105
A Aprobación IRB de Nova Southeastern University	106
B Guía de preguntas para la entrevista	108

C	Carta de invitación para participar en el estudio	110
D	Consentimiento del participante.....	112
E	Transcripción al verbatim de las entrevistas	116

Tablas

1	Alineación preguntas de la investigación con las del instrumento	48
2	Pregunta 1 de la entrevista	60
3	Generación de temas	61
4	Pregunta 2 de la entrevista	62
5	Generación de temas	63
6	Pregunta 3 de la entrevista	64
7	Generación de temas	65
8	Pregunta 4 de la entrevista	66
9	Generación de temas	67
10	Pregunta 5 de la entrevista	68
11	Generación de temas	69
12	Pregunta 6 de la entrevista	70
13	Generación de temas	71
14	Pregunta 7 de la entrevista	72
15	Generación de temas	73
16	Pregunta 8 de la entrevista	74
17	Generación de temas	75
18	Pregunta de la entrevista	76
19	Generación de temas	77

Capítulo I: Introducción

Planteamiento del Problema

Los consejeros escolares son miembros del equipo educativo que maximizan el éxito de los estudiantes. El consejero como líder en el área de asuntos estudiantiles tiene un rol vital al brindar apoyo, colaboración y consultoría principalmente a esta población, y de ser requerido a maestros, administradores y al resto de la comunidad educativa (American School Counselor Association, 2020). Los consejeros tienen una amplia gama de responsabilidades debido a las múltiples situaciones que enfrentan con los estudiantes en un mundo cambiante y con desafíos legales y éticos que demandan confidencialidad hasta el mantenimiento de registros. En los últimos años ha habido un llamado consistente para que los consejeros se conviertan en líderes dentro de los ambientes educativos, con el propósito de mejorar los logros académicos de los estudiantes y la efectividad de los Centros de Consejería. Sin embargo, en muchas ocasiones el liderazgo en los escenarios educativos ha sido relegado en la profesión de la Consejería.

Según lo planteado por Rock et al. (2017), en sus inicios el rol de un consejero era asesorar y orientar a los estudiantes en la toma de decisiones educativas y vocacionales; sin embargo, sus responsabilidades fueron creciendo en enfoque y alcance. Para este autor, los consejeros escolares son líderes instrumentales en las escuelas y tienen la capacidad de desempeñar sus funciones apropiadamente. Cuando los directores y los consejeros escolares trabajan en conjunto, combinan sus habilidades únicas y esta colaboración mejora la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

De la misma forma que las necesidades de una escuela están en constante cambio, la relación entre la escuela, directores y consejeros escolares debe ser dinámica para dar

respuesta a esos cambios (Edwards et al., 2014). La colaboración entre el director y el consejero no solo beneficia a los estudiantes, sino que también conduce a un mejor clima escolar. Por lo tanto, una relación efectiva entre el director y el consejero escolar es esencial para el rendimiento y el éxito de los estudiantes. Para Edwards et al., esta relación entre el director y el consejero escolar debe ser cordial y eficaz, al igual que la comunicación la cual debe estar basada en confianza, respeto y planificación colaborativa.

Fenómeno de Interés

Los consejeros escolares son profesionales altamente capacitados con formación tanto en educación como en asesoramiento. Sus funciones se alinean a lograr el éxito de los estudiantes trabajando en equipo con los padres, el personal escolar y la comunidad, lo que en consecuencia los hace servir como líderes en las escuelas. Ricardo (2020) indicó que el consejero escolar trabaja colaborativamente con el maestro para ayudar a los estudiantes con dificultades y se asegura de que las necesidades de los estudiantes se puedan satisfacer de la mejor manera posible. Esto significa que los consejeros escolares exhiben roles de liderazgo con los administradores y maestros en la escuela.

La California Association of School Counselors (CASC, 2019) reconoció que los consejeros escolares ocupan una posición única de liderazgo no administrativo que ofrece una perspectiva de la escuela cuando implementa sistemas de asesoramiento y programas centrados en el aprendizaje social y emocional, facilita estrategias de mediación de conflictos y desarrolla programas de educación para los padres.

Por su lado, la American School Counselor Association (ASCA, 2021) contempló que el consejero escolar es un profesional que demuestra cualidades y habilidades de un

líder efectivo, aplica un modelo de liderazgo a un programa de consejería escolar, usa habilidades de liderazgo para facilitar un cambio positivo para el programa de consejería escolar, sirve como líder en la escuela y la comunidad para promover y apoyar a los estudiantes, aunque muchos consejeros no se ven a sí mismos como líderes educativos, sin embargo en algunas oportunidades ejercen liderazgo. Los directores y consejeros escolares deben llegar a un consenso sobre criterios específicos para el éxito y la equidad escolar. Esta visión compartida es simplemente una idea o dirección de mutuo acuerdo para el rendimiento del estudiante, que es el elemento clave y el objetivo principal del éxito académico. Según Janson y Clark (2009), también puede ser útil para desarrollar y comunicar una política escolar que describa al consejero como un socio para liderar esfuerzos de mejora de la escuela y no solo como una persona en quien solo se confía en momentos de crisis emocionales. Más aún, esta distribución del liderazgo beneficiaría a la escuela ya que implica la necesidad de preparar y apoyar de manera adecuada la formación de la capacidad de liderazgo. Los consejeros escolares que laboran en las instituciones no siempre son percibidos como líderes educativos.

No obstante, como señaló Lindberg (2017), a medida que aumentan las exigencias que se imponen a todos los miembros de la comunidad escolar, es vital que los consejeros escolares sean vistos e incluidos como parte de los equipos de liderazgo ya que están especialmente preparados para salvar las distancias entre la administración, los profesores, los padres y los estudiantes. En este sentido, Lindberg agrega que es constante que los directores limiten el rol de los consejeros a apoyar al estudiante y a sus familiares para lograr un ajuste emocional, al grado que cursa y por supuesto a alcanzar un mejor desempeño académico. A pesar de cumplir esta función vital para la visión y misión de la

institución, el consejero escolar no es tomado en cuenta a la hora de implementar las políticas educacionales, ni en el proceso de toma de decisiones administrativas que afectan a los estudiantes; no es percibido como un líder dentro de la comunidad escolar.

En un estudio de caso, Oehrtman y Dollarhide (2021) ilustraron cómo los consejeros escolares crearon un equipo de liderazgo en su escuela con profesionales que trabajan juntos como líderes, para crear objetivos compartidos y alinear sus esfuerzos en beneficio de los estudiantes. Los autores identificaron esta necesidad para que el equipo orientara intencionadamente a los estudiantes y les diera acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo. Oehrtmann y Dollarhide describieron la selección y la aplicación de las intervenciones para abordar eficazmente las necesidades identificadas. El equipo de la escuela se conformó con el propósito compartido de crear un entorno escolar que tuviera un mayor impacto en el rendimiento de los estudiantes. Se concluyó con resultados tanto positivos como negativos. Los resultados positivos llevaron a una colaboración que tuvo un impacto efectivo en el éxito de los alumnos. En cuanto a los resultados negativos, se entendió que dicho impacto era limitado para su éxito. Igualmente, se evidenció la importancia de las relaciones en términos de colaboración de un consejero escolar con el resto de la comunidad.

Las normas del Consejo de Acreditación de Consejería y Programas Educativos Relacionados, promulgadas por ASCA (2016), documentan cómo se enseña a los consejeros en formación a contextualizar y demostrar habilidades de liderazgo. En este contexto, es evidente que algunos consejeros escolares ingresan a la profesión preparados para ejercer habilidades de liderazgo, mientras que otros pueden carecer de la necesaria formación previa al servicio. Además, prevalece que el rol de los consejeros en el

mejoramiento académico de todos los estudiantes es muy valioso, por lo que deben estar totalmente alineados a la misión, visión y las metas de su organización educativa.

Según lo estipula el Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR, 2020) y la American School Counselor Association (ASCA, 2020), los consejeros escolares y directores deben verse como colegas naturales que forman una alianza positiva basada en el rol de cada profesional. Los consejeros escolares son líderes proactivos que desempeñan un papel vital en el ámbito educativo, son defensores de los estudiantes y agentes de cambio social, cuya obligación principal es proporcionar servicios de asesoramiento directo. Resulta importante que los directores asignen deberes y responsabilidades de consejería apropiados donde los consejeros desempeñen funciones de líder. Por mucho tiempo, la percepción del consejero en prácticas que requieran su liderazgo en los escenarios educativos ha estado ausentes del discurso.

Los consejeros no siempre desempeñan funciones formales de liderazgo, son líderes cuando se trata de defender a los estudiantes (Hintz, 2021). Los consejeros pueden asumir funciones de liderazgo informal en su campus a través del trabajo en comités y compartiendo las voces de sus estudiantes, lo que los ayuda a crecer profesionalmente mientras cultiva las habilidades de liderazgo. Según Hintz (2021), a medida que la profesión de consejería escolar continúa evolucionando, es importante que los consejeros escolares desarrollen habilidades para defender a sus estudiantes y sus roles en la profesión. El desarrollo del liderazgo puede ocurrir de varias maneras, tanto los consejeros escolares como la administración deben encontrar oportunidades para perfeccionar esas habilidades de liderazgo que favorezcan el fin primordial que es la formación del estudiante, para que los consejeros valoren su desarrollo, deben ser capaces

de comprender los beneficios de ampliar estas destrezas. Los consejeros necesitan entender cómo sus actividades laborales se relacionan con el cumplimiento de sus roles como líderes en el ámbito escolar. Se conoce poco acerca de las prácticas del liderazgo del consejero en los escenarios educativos, por lo que este estudio resulta de vital importancia para la visión y oportunidades de los consejeros escolares en el futuro.

A pesar de que la posición de liderazgo del consejero escolar es reconocida por diferentes entidades (DEPR, 2020; CASC, 2019; ASCA, 2021), en el caso de algunas escuelas privadas al este de Puerto Rico, los directores consideran que el rol de los consejeros se limita a apoyar al estudiante y a sus familiares. Para que los consejeros valoren su liderazgo, deben ser capaces de comprender los beneficios de desarrollar estas destrezas y asumir que su posición es de líder ya que, solo partiendo de allí, el resto de los miembros de la comunidad podrían verlos como tal. Los consejeros necesitan entender cómo sus actividades laborales se relacionan con el cumplimiento de sus roles, es decir, como líderes en el ámbito escolar. Por lo tanto, el fenómeno que se analizará en este estudio es la percepción de los consejeros escolares como líderes educativos en escuelas privadas del área este de Puerto Rico.

Antecedentes y justificación. En la década de 1950 se extendió el rol del consejero y se incluyó el fomento del crecimiento personal. Más adelante, en la década de los '60', el rol también implicó proveer servicios adecuados a poblaciones de riesgo. Para la década de los '90' se esperaba que el consejero asumiera un rol activo en el ambiente escolar a la vez que realizaba funciones administrativas (Medina & Oropeza, 2019). Para el 2000 esa función cambió nuevamente entendiéndose que el consejero escolar debería asumir un rol de líder además de cumplir con todas sus funciones. Varios autores, entre

ellos Chandler et al. (2018) sostuvieron que esta evolución no ha ocurrido de forma lineal, organizada y lógica, sino que por el contrario hoy día no hay uniformidad en los roles y deberes del consejero escolar, ya que varía entre las especificaciones del Departamento de Educación o la Junta Educativa Privada. Muchos consejeros desconocen cuáles son sus funciones específicas y más aún las desconoce el director escolar a quien rinden cuenta. Es por esto por lo que muchos directores al no tener claro el rol del consejero no reconocen el rol que como líder incluye esta profesión.

Durante los últimos años ha habido una preocupación acerca de cómo los consejeros escolares han cambiado sus roles significativamente, en respuesta a las tendencias sociales actuales. Por lo que, los consejeros escolares comenzaron a centrarse en formas de llegar a los estudiantes con problemas e inquietudes de manera individualizada. Como tal, los consejeros escolares fueron alentados a asumir roles de liderazgo en las escuelas, proporcionar servicios de consultoría para las partes interesadas, y ofrecer consejería individual y en grupos pequeños a los estudiantes. Esto ha resultado en un entendimiento incorrecto acerca de sus funciones, sin embargo, organizaciones como la American School Counseling Association (ASCA, 2020b) han explicado que los consejeros escolares son fundamentales para reforzar la capacidad de los estudiantes y el éxito académico siempre que se les permiten ocupar roles de liderazgo en el ambiente escolar.

ASCA (2020b) indicó que la consejería escolar tiene una gran fuerza del liderazgo en el diseño de una escuela integral con programas de asesoramiento integrando temas laterales, colaboración y cambio sistémico. Dollarhide (2017) identificó tres conceptos en los que el éxito del liderazgo del consejero escolar se hace evidente: (a) liderazgo

estructural: crea programas de asesoramiento escolar exitosos, empoderando e inspirando a otros a querer seguir adelante, (b) liderazgo político: utiliza estructuras de poder formal e informal en la escuela para lograr las metas del programa de orientación escolar y, (c) liderazgo simbólico: enmarca las metas del programa de consejería escolar en términos simbólicos que los seguidores puedan identificar.

Yavuz et al. (2017) refirieron que, a principios del siglo XX, la carrera vocacional y los objetivos de la educación comenzaron a adquirir una importancia significativa. Como resultado de esto, el propósito principal de la educación fue visto como la forma en la que los estudiantes adquieren conocimientos y habilidades para sus futuras carreras. Durante los primeros años de la consejería escolar, los deberes principales eran preparar a los estudiantes para el trabajo basado en sus valores personales, atributos, aspiraciones e intereses. Dado que la orientación universitaria, profesional y vocacional juega un papel importante en preparar a los estudiantes para un mercado laboral competitivo, las escuelas se enfocan constantemente en la importancia de programas eficaces de orientación profesional.

En el pasado, el papel principal de los deberes de los consejeros escolares era ofrecer servicios receptivos para satisfacer las necesidades de los estudiantes en riesgo, pero para el siglo XXI, se esperaba que los consejeros escolares mejoraran el desarrollo académico, profesional, social y emocional de cada estudiante (Uribe, 2018). El siglo XXI trajo nuevos desafíos para la educación. Los mismos métodos de enseñanza, ya no satisfacían las necesidades de una sociedad que valora la creatividad, la innovación, el trabajo colaborativo y las habilidades interpersonales tales como la comunicación efectiva.

Según ASCA (2020b), los consejeros son defensores de los estudiantes y trabajan con otros educadores para promover su desarrollo y facilitar el acceso a los programas educativos que ayuden al éxito escolar para cada estudiante. Los programas integrales de consejería escolar, como el programa del DEPR, contribuyen a mejorar el rendimiento académico y apoyan el desarrollo de la salud emocional de los estudiantes. El papel del consejero escolar, como agente de cambio y líder, ha sido resaltado en la reforma de la educación de la escuela del siglo XXI, la cual ha sido reconocida no solo por la ASCA sino también por los investigadores en el campo.

El DEPR (2020) indicó que los consejeros escolares son educadores con una perspectiva de la salud mental, adiestrados en todas las etapas de desarrollo desde la infancia hasta la adultez tardía, capacitados para responder a los retos que representa la población estudiantil de hoy día y pueden asumir un papel de liderazgo para lograr un cambio sistémico en la escuela. También el DEPR estableció que el consejero escolar provee un liderazgo que apoya el éxito académico de los estudiantes mientras estos se preparan para un mundo cambiante, ofrecen servicios en el nivel elemental, intermedio y superior. Aspiran a que el estudiante desarrolle valores éticos, morales y logren sus metas personales, sociales, académicas, ocupacionales y de carrera.

Para Rosado (2018), la consejería es una disciplina y profesión de ayuda que se desarrolla mediante los saberes y herramientas que se adquieren en la formación y en la práctica. Se capacita al profesional para que este facilite procesos de ayuda que permitan resolver conflictos que interfieren con la vida de las personas y también dificultan procesos interpersonales e interrelacionales. La ayuda que se ofrece es tanto preventiva como interventora donde se intenta en un lapso corto, las personas o grupos

desorientados, en crisis, sobrecargados se beneficien de procesos activos de aprendizaje tanto de autoayuda, autodirección como de rescate de sus competencias y el desarrollo de sus potencialidades. Al igual este autor plantea que la consejería es un proceso de ayuda que se da a través de una relación personal y directa en la cual se utilizan teorías, principios, métodos y estrategias.

El fundamento de la consejería está en el conocimiento científico para promover el desarrollo y el bienestar de las personas, por lo que, se debe visualizada y comprendida desde todos estos ángulos, lo que permite una consideración amplia y verdadera de esta profesión (Rosado, 2018). La consejería invita al conocimiento, a la comprensión y reflexión de los eventos que han tenido lugar, contribuyendo al empoderamiento de un trabajo efectivo para el beneficio, tanto del cliente, como del consejero. Esta es la meta de cualquier intervención en consejería, enlazar una labor efectiva y empática por parte del consejero profesional, que propenda al bienestar holístico de cada ser humano. Igualmente, visualizar la consejería desde las dimensiones expuestas, contribuye a que otros profesionales y el público, conozcan de la evolución de esta área profesional, así como de sus servicios.

Por su parte, Hernández (2020) explicó que los consejeros escolares, además, utilizan teorías y estrategias de consejería para establecer una relación de confianza y confidencial con un estudiante o grupos de estudiantes, para ayudar a establecer metas y hacer cambios en el comportamiento. También los consejeros escolares colaboran con los maestros y padres para preparar un estudiante integral que incluye los planes de aprendizaje y educación del estudiante, así como sus atributos del estudiante dejándose guiar por las sugerencias del consejero escolar. Independientemente del país o cultura, el

desarrollo académico de todos los estudiantes es una de las áreas clave a la que se espera que contribuya a mejorar los consejeros.

Asimismo, Hunt (2020) explicó que el comienzo de los consejeros profesionales surge en el medio de la crisis de la primera guerra mundial, naciendo, en el 1914, la orientación como una profesión de ayuda. Al respecto, menciona el autor que el ejército norteamericano necesitó instrumentos psicométricos para medir la capacidad intelectual y psicológica de los candidatos para puestos dentro de las fuerzas armadas. El desarrollo de inventarios de intereses, pruebas de aptitudes e inteligencia iniciaron el desarrollo de las funciones específicas en el campo de la orientación y consejería. La gran depresión en los Estados Unidos, que también afectó a Puerto Rico en 1933, unido a la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) provocaron una crisis económica. En esta crisis surge la Orientación Vocacional en nuestra isla, como una profesión de asistencia, cuando el entonces presidente de los Estados Unidos, Franklin Delano Roosevelt, aprobó la ayuda federal para acciones inmediatas. Mediante esta ayuda federal, surgió la creación de agencias, programas de adiestramiento y medidas de ajuste social y económico.

Para 1942, las funciones de los orientadores solo se dirigían a ayudar a los estudiantes a seleccionar cursos académicos o vocacionales. En 1956, las funciones se establecieron en el documento: *Análisis de las responsabilidades y funciones del personal de las escuelas en los servicios de orientación a los estudiantes* (Hunt, 2020). Algunas funciones señaladas el documento incluían: ofrecer servicios de estudio, información, orientación individual, colocación y seguimiento. En el año escolar 1959-1960, las funciones del consejero escolar del Programa de Orientación tomaron un nuevo rumbo por la aprobación de la National Defense Educational Act.

Al respecto, Hunt (2020) refirió que para la década de los 60, la responsabilidad del consejero escolar era ofrecer los siguientes servicios al individuo:

1. Servicio de información.
2. Servicio de consejería individual.
3. Servicio de colocación.
4. Servicios de seguimiento o estudio del progreso del estudiante.

Para la década de los 70, las funciones del consejero escolar se ampliaron a otras áreas. Según Hunt (2020), entre los roles y funciones del consejero para esta década se establecen los siguientes:

1. Planificación y desarrollo del Programa en la escuela
2. Orientación personal
3. Estudio individual
4. Plan educativo del estudiante
5. Referidos a profesionales para los estudiantes
6. Colocación y planificación educativa u ocupacional del estudiante
7. Ayuda a padres mediante entrevistas individuales y grupales
8. Asesoramiento a la facultad
9. Investigación y estudio de factores que afectan el desempeño de los estudiantes
10. Relaciones públicas, divulgación del servicio de consejería a toda la comunidad escolar.

El ejercicio del liderazgo de los consejeros escolares ha sido investigado por los retos que estos enfrentan por no ser reconocidos como tal. El tema de esta disertación

surgió de la práctica personal de la investigadora, considerando que esta investigación sería un aporte a la teoría y la práctica de la consejería. En primer lugar, la consejería ha experimentado cambios importantes en su enfoque; de ser orientadores vocacionales que ayudaban a los estudiantes a definirse ocupacionalmente en la selección de carreras y en el aspecto académico, pasaron a ser consejeros profesionales que además de las funciones antes mencionadas, atienden el aspecto de salud mental, a tenor con la Ley 147 del 14 de agosto de 2002 (Ley para Reglamentar la Práctica de la Consejería Profesional en Puerto Rico) y al éxito académico y al bienestar integral de los estudiantes. Autores como Davis (2013) y Cinotti (2014) plantearon, por otro lado, que los mismos consejeros escolares no tienen claro cuál es su rol. Davis (2013) y Nyan (2017) indicaron que los directores y los maestros, al mostrar confusión sobre las funciones y roles de los consejeros, les asignan tareas no relacionadas y que ASCA (2020a) considera inapropiadas o simplemente no inherentes al cargo.

Deficiencias en la Evidencia

La búsqueda de evidencias sobre este tema reportó una abundancia de estudios realizados con diferentes aspectos de la consejería escolar. En la revisión de literatura realizada se encontraron artículos relacionados con el liderazgo en el ambiente educativo y cómo el consejero se involucra en funciones que demandan el ejercicio. En cuanto a estudios llevados a cabo en Puerto Rico referidos al liderazgo escolar del consejero, así como sobre la consejería, llama la atención que estos son escasos; más aún aquellos cuyo propósito refiere a ambos constructos. Vale destacar que esta deficiencia de la literatura representa una limitación en las evidencias que se hizo evidente en la discusión de los resultados del presente estudio.

Audiencia

La audiencia para impactar con los resultados en esta investigación se compone principalmente de consejeros que ejercen sus funciones en escuelas privadas ubicadas en el área este de Puerto Rico. Dichos profesionales podrían ser beneficiados por un posible cambio en su rol dentro de estos planteles educativos. Específicamente, los resultados de este estudio pueden sensibilizar a las agencias y directivos escolares sobre los beneficios que pudiera aportar el consejero escolar en funciones de liderazgo.

Igualmente, con un enfoque visionario hacia el futuro, los resultados pueden impactar positivamente a las próximas generaciones de consejeros escolares, así como a las próximas matrículas de estudiantes de estas escuelas, pudiendo visualizar que el consejero escolar es un líder administrativo, unido estrechamente a los logros del personal docente y estudiantil, como parte proactiva de ese proceso. Los resultados podrían determinar cuál es la percepción de los consejeros escolares respecto a sus roles como líder. Estos resultados servirían para hacer recomendaciones que ayuden a la labor de los consejeros actuales y futuros, en el mejor desempeño de sus capacidades como líderes educativos.

Contexto del Estudio

La investigación se llevó a cabo en seis escuelas privadas de nivel secundario localizadas en el área este de Puerto Rico. Estas instituciones educativas atienden a una población proveniente de una clase social media adscrita a la región educativa del Este de Puerto Rico. Por ser seis instituciones privadas, es predecible que tienen características distintivas y probablemente sus dinámicas difieren en cuanto al tema objeto del estudio.

Rol del Investigador

La investigadora es consejera escolar en un colegio privado de la región educativa de Caguas. En el desarrollo de esta investigación, la investigadora fue la responsable de acciones como la elaboración y administración de un protocolo para recopilar las evidencias mediante una entrevista semiestructurada en modalidad virtual y su posterior análisis para presentar los hallazgos de la forma más objetiva y exacta posible.

Propósito del Estudio

El propósito de esta investigación fue explorar la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área este de Puerto Rico en relación con sus experiencias como líderes educativos. Se indagó la percepción del consejero escolar como líder educativo con el fin de ofrecer mejores estrategias que asistan a este profesional en el ejercicio del liderazgo. Específicamente, se determinó desde la perspectiva de sus propias experiencias y ámbitos de trabajo, cuáles son los roles y deberes de los consejeros escolares y si percibían que son considerados como líderes educativos en sus respectivas instituciones educativas.

Definición de Términos

En la investigación se utilizaron algunos términos específicos al estudio que se propone. Estos términos se definen a continuación.

Consejero Escolar

ASCA (2020b) indica que los consejeros escolares son profesionales de la conducta certificados con licencia que mejoran el éxito estudiantil de todos los estudiantes al implementar un programa integral de consejería escolar. Los consejeros escolares trabajan para maximizar el éxito, promoviendo el acceso y la igualdad para

todos los estudiantes. Como miembros vitales del liderazgo, de la escuela los consejeros escolares crean una cultura escolar de éxito para todos.

Liderazgo

La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como antecedente 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 los acontecimientos y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood et al., 2006).

Liderazgo Educativo

Se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y por consiguiente en la formación integral (Sierra, 2016).

Percepción

Es una tendencia al orden mental que determina la entrada de información; y garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones como juicios, categorías y conceptos (Oviedo, 2004).

Capítulo II: Revisión de Literatura

En este capítulo se presenta una revisión de la literatura relacionada con el consejero escolar como líder educativo. Con este fin se desarrollan los antecedentes históricos de la profesión, además se explora la evolución de los programas de orientación escolar y del profesional de la consejería escolar como medio de sentar las bases para la comprensión del liderazgo educativo en el consejero escolar.

Los artículos explorados en esta revisión de literatura se identificaron mediante una búsqueda de datos en la biblioteca virtual de Nova Southeastern University y Google académico. La búsqueda se limitó a artículos académicos, publicados en revistas indexadas y fuentes confiables.

Marco Teórico

Wolinski (2010) desarrolló una investigación que consideró teorías que consideran el liderazgo desde las siguientes tres perspectivas: (a) como proceso, (b) como una combinación de rasgos o personalidad características y, (c) como comportamientos conocidos más comúnmente como habilidades de liderazgo. Existe la noción de que, hasta cierto punto el liderazgo es un proceso que implica influir en un grupo de personas hacia la realización de metas.

Basado en lo expresado por Wolinski (2010), este estudio se fundamenta en dos modelos: el Modelo Relacional de Competencias Directivas de Liderazgo de Cardona y Lombardía (2009) y el Modelo de Contingencia de Fiedler (1967). Ambos modelos exploran aspectos relacionados con el líder y contribuyen al conocimiento del ejercicio del liderazgo.

Modelo Relacional de Competencias Directivas de Liderazgo

El modelo relacional de dos enfoques de competencias fue presentado por Cardona y García (2009). Los autores desarrollaron una propuesta basada en tres áreas: la personalidad de la líder orientada a las particularidades del líder, los estilos de liderazgo y el enfoque relacional que unifica las dos posturas anteriores. Esta propuesta se conoce como el Modelo Relacional de Competencias Directivas de Liderazgo la cual se presenta de manera ordenada y clara incluyendo elementos de otras teorías y modelos para abordar el liderazgo.

La perspectiva de Cardona y García (2009) establece especificar la forma en que el líder aprende y se desarrolla a través de competencias. Los autores definieron las competencias como “comportamientos observables y habituales con una orientación hacia la acción y que conduzca al éxito de una función o tarea” (p. 34). Vale destacar que al referirse a las competencias las refirieron como comportamientos, no rasgos de personalidad, ni conocimientos. Las competencias se pueden aprender y desarrollar, pueden ser parte de las acciones cotidianas de la persona y conducir con éxito una tarea.

La teoría de las Competencias afirma que los conocimientos aprendidos, las competencias adquiridas y las habilidades determinan la práctica del liderazgo eficaz (Wolinski, 2010). La teoría de las Competencias sostiene que las habilidades aprendidas, un estilo desarrollado, y los conocimientos adquiridos, son las verdaderas claves del desempeño del liderazgo. Una fuerte creencia en la teoría de las habilidades suele exigir que se dediquen esfuerzos y recursos considerables a la formación y el desarrollo del liderazgo. Para Cardona y Wilkinson (2009), la tendencia es que la gestión de las empresas jerárquicas se base en la organización por tareas; las profesionales en objetivos

y las que introducen las competencias en sus sistemas de gestión.

Cardona y García (2009) establecieron la forma como el líder aprende y desarrolla competencias con fundamento en la teoría de Katz (1955) sobre el desarrollo de las habilidades básicas del líder quien es alguien que dirige las actividades de otras personas y toma la responsabilidad de lograr ciertos objetivos a través de estos esfuerzos. Según Katz (1956), los buenos administradores no necesariamente nacen, por lo que recomienda la colaboración entre los grupos de la organización para desarrollar las habilidades de cada individuo.

El Modelo Relacional de Competencias Directivas de Liderazgo de Cardona y García (2009) se basa en que el líder “no nace, se hace” (p.61). Los autores discriminan las competencias en cuatro áreas que son: de negocio, interpersonal, personal externa y personal internas, cuyo desarrollo debe ser equilibrado; ninguna debe sobresalir demasiado por encima de otra. Este modelo enfatiza el autoconocimiento de las competencias y la aptitud / actitud donde cada categoría de las competencias se relaciona con un estilo de liderazgo o alguna teoría previamente formulada.

Competencias de negocio. Comprenden la visión de negocio, la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y networking. Estas competencias se muestran en el enfoque relacional de características del líder a través de los llamados liderazgo transaccional, transformador y carismático, se describen a continuación.

Competencias interpersonales. Están dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo. Incluyen las competencias de comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, el coaching y el

trabajo en equipo. Estas competencias interpersonales las incluye Fiedler (1967) en su modelo de contingencia y García (2009) las asocian al liderazgo situacional.

Competencias personales externas. Cardona y García-(2009) las definen como los aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos. Estas se dividen en dos grupos: proactividad y gestión personal. Las que refieren la proactividad incluyen competencias como la iniciativa, el optimismo y la ambición; mientras que en la gestión personal destacan las competencias relacionadas con la gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del estrés. Autores como Manz (1986) relacionaron estas competencias con un liderazgo participativo, visionario y transaccional.

Competencias personales internas. Están dirigidas a desarrollar la confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa (Cardona & García, 2009). Se consideran dos grupos de competencias: la mejora personal y el autogobierno. La mejora personal se desarrolla a través de la autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje. El autogobierno incluye las competencias, toma de decisiones, el autocontrol, el equilibrio emocional y la integridad. Las competencias personales internas de mejora personal fueron denominadas por Manz y Sims (1991) como proceso de internacionalización el cual se relaciona con desarrollo de habilidades de autoinfluencia, autodirección y autoliderazgo

Modelo de Contingencia de Fiedler

Este modelo también es denominado en la literatura como Teoría de la Efectividad del Liderazgo. El Modelo de Contingencia de Fred E. Fiedler (1967) fue el primero en proponer relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. El autor lo definió en términos de contingencia por las variables causales y contingentes que pueden

presentarse e influir en el líder y en su toma de decisiones. Su fundamento para lograr los objetivos está en que cada miembro del equipo contribuya a un mismo fin. Según Fiedler, el líder requiere las cualidades personales para poner en práctica su influencia y ser exitoso en el logro de los objetivos.

Para Fiedler (1967), diferentes situaciones de grupo sean estas susceptibles o no a la influencia del líder, requieren diferentes estilos de liderazgo si se parte de que ningún estilo es apropiado para todas las situaciones. Las relaciones personales entre el líder y su equipo son una variable importante. La relación interpersonal entre un líder y sus seguidores clave parece ser el factor más importante del proceso grupal. Por lo que, el estilo de liderazgo más adecuado para una situación de trabajo es determinado por diversas variables relacionadas con el entorno, mientras el éxito depende no solo de las variables sino también del estilo de liderazgo adoptado, las cualidades de los seguidores y las características de la situación.

Al referirse a la estructura de la tarea, Fiedler (1967) consideró cuatro dimensiones a saber: (a) claridad de los objetivos, grado en que los requisitos de la tarea están claramente definidos; (b) multiplicidad de rutas de objetivos, grado en que la tarea puede ser realizada por una variedad de procedimientos; (c) especificidad de la solución, referida a la medida en que los resultados son aceptables y, (d) verificabilidad de la decisión o grado de verificabilidad de las soluciones o decisiones. Asimismo, el autor destacó que la ansiedad del líder disminuye si los objetivos para completar las tareas están formulados con claridad y se cuenta con una ruta que proveerá una solución con una alta verificabilidad de la decisión.

Liderazgo

El liderazgo de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2008) remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, asimismo señala que la palabra líder proviene del inglés “leader”, que significa guía; por lo tanto, el liderazgo es atribuido a una persona seguida por un grupo que le reconoce como jefe u orientador. Pariente (2008) señaló que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: (a) proceso interpersonal de influencia, (b) relación entre una persona líder y un grupo de seguidores, (c) entorno cultural relativamente limitado, (d) situación particular y, (e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

Fuentes (2011) aportó al concepto de liderazgo como la capacidad que tienen las personas que los motivan a trabajar para alcanzar las metas y los objetivos establecidos. De manera similar, Northouse (2015) estableció que el liderazgo es un cambio por medio del cual un habitante influye en un grupo para conseguir un objetivo. El líder contemporáneo se distingue por la capacidad de mover a su personal al norte que este lo expone. Las personas que se dirigen se conocen como seguidores, es decir, son el elemento humano influenciado durante el proceso de liderazgo.

El liderazgo, según Piñeros et al. (2016) es un fenómeno arcaico de la humanidad que ha sido estudiado en diferentes épocas. Los cambios y la competencia generacional obligan a tener mejores líderes para ser competitivos en la sociedad actual. Terrazas (2015) mencionó que es un criterio multifacético, usado en varios niveles. Para García-Garnica (2016), el liderazgo tiene importancia, no solo en las organizaciones, sino en las ocupaciones diarias en un mundo lleno de organizaciones, agencias, escuelas,

departamentos, gobiernos, entre otros. Cada uno de estos lugares necesita un líder que esté al frente y responda a la demanda laboral con competencia. El triunfo o frustración de una organización se le adjudica en primera instancia al líder y luego a su equipo de trabajo.

Por su lado, Kruse (2013) remarcó que el liderazgo no tiene nada que ver con la posición del empleado o su posición en la jerarquía de la compañía, tampoco con los títulos y mucho menos con los atributos personales. Esto no significa que cualquiera es líder, dentro del grupo surgen personas que tomarán posiciones y decisiones importantes en ciertos momentos, desarrollando así la capacidad de impactar a quienes están a su lado y guiarlos a la meta. Para Kruse, el liderazgo no es autoridad o poder, este fluye en todo momento. Cuando se genera una idea, lo que se espera es que el líder edite sus pensamientos para lograr las metas y concretar la de manera de ser útil e impactar la cultura organizacional. Asimismo, Kruse considera que el liderazgo crea una disposición y aspira mantener la igualdad, es admitir las capacidades y los talentos, tanto en ocasiones dificultosas como corrientes. No solo se trata del cumplimiento de objetivos, sino de cómo se alcanzan los mismos.

Hanser (2021) indicó que los líderes no solo motivan e inspiran a sus equipos, sino que forman parte de ellos. Son aquellos que encuentran un sano equilibrio entre gestionar, liderar y ayudar cuando hace falta. Constantemente están investigando nuevos métodos y formas de liderar mejor. Para convertirse en líder, la autora considera que hay que saber escuchar, enseñar, inspirar, delegar, preguntar, colaborar, apoyar y conducir al logro de objetivos claros y realistas.

En este orden de ideas, Kambouris (2021) expresó que las acciones de liderazgo efectivo pudieran traducirse en estrategias para ser reconocidos como líderes. Este autor indica que los líderes ven en el cambio una oportunidad para replantear su enfoque de liderazgo. El líder aprende a liderar sus emociones, tomar conciencia de lo que sucede cuando reacciona emocionalmente en lugar de responder de manera neutral, así como también considerar la retroalimentación continua a través de controles regulares, ya sean reuniones individuales o de grupo. Como líder se debe practicar la empatía en el lugar de trabajo ya que es una parte fundamental de las interacciones sociales significativas que puede aumentar la comprensión de las personas entre sí e inspirar comportamientos sociales positivos como el voluntariado. La práctica de un liderazgo inclusivo es una realidad y un modelo para el futuro. Es la forma en que una empresa escucha a su gente y se asegura de que la gente lo sienta.

Liderazgo Educativo

Gajardo y Ulloa (2016) consideraron que el concepto de liderazgo educativo es un principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con enfoque en el currículo y la pedagogía, más que en la gestión y la administración. Es decir, se refiere a la forma en que el liderazgo se lleva a cabo en los centros educativos donde la tarea central es mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Por su parte, Burns (2013) explicó que el liderazgo se ejerce cuando los seres humanos que tienen ciertos motivos y propósitos se movilizan en competencias o en luchas con otros en relación con los recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros, con el fin de despertar, comprometer y satisfacer las motivaciones de sus seguidores. Además, afirmó Burns que el liderazgo se caracteriza por el poder, donde las

necesidades y objetivos están imbricados entre sí. Este autor se refirió a los tipos de liderazgo al indicar que permiten establecer diferentes características como: exaltador, levantador, exhortador, entre otros. Sin embargo, aclaró que el liderazgo tiene tendencias moralistas cuando quienes participan tienen aspiraciones éticas de quien dirige y es dirigido, lo cual repercute sobre ellos mismos.

Sierra (2016) mencionó que cuando el liderazgo se complementa con el aspecto educativo, existe un sentido transformador, a través del cual la dirección educativa promueve el ennoblecimiento de los enjuiciamientos pedagógicos, con el propósito de cautivar las urgencias identificadas en el medio escolar, en la indagación de la ganancia escolar. El liderazgo es el proceso que requiere la capacidad de liderar, guiar e influir en las actividades de un equipo para que logren sus objetivos de manera óptima. Sin duda alguna, el liderazgo debe tomar en consideración a su equipo de trabajo en el asunto de ocupación de disposiciones, las disposiciones compartidas y un liderazgo amplio crea estabilidad en la función y realización de la agenda o actividades a realizar por la organización.

Según Gardner (2013), los actos de liderazgo se pueden manifestar en una variedad de escenarios donde emergen y se manifiestan los líderes. El concepto de liderazgo se refiere a un proceso de persuasión o influencia en el que un individuo o un grupo de líderes conduce a un conjunto de personas para alcanzar unas metas u objetivos en común (Gardner, 2013; Northouse, 2015). Según Riveros (2012), el liderazgo es un fenómeno que emerge de los seres humanos, pero en ocasiones se puede esconder detrás de las estructuras burocráticas de las organizaciones. Esto responde a la necesidad de las personas a agruparse, organizarse y conducir sus actividades profesionales, familiares y

sociales en beneficio de una convivencia que garantice una mejor calidad de vida. Para García (2015), el líder desde el punto de vista del seguidor representa una influencia que decide seguir por convicción propia, ya sea porque tienen un propósito en común o creen en el propósito de su líder y lo apoyan en la consecución de las metas propuestas con entusiasmo y energía mientras es influenciado positivamente por este.

Pont (2020a) indicó que el liderazgo escolar había ampliado su alcance para atender el contexto escolar, mientras que en las décadas anteriores estaba más centrado en la enseñanza y procesos de aprendizaje. El liderazgo escolar ahora se ha convertido mucho más en moderar entre el sistema educativo y las escuelas y el entorno exterior. El rol de líderes escolares está pasando de liderar el programa de aprendizaje dentro de la escuela dentro de un enfoque más complejo y refinado como facilitadores del trabajo colectivo de profesionales en y alrededor de las escuelas. Para Pont (2020 b), el liderazgo educativo es un tema común y con bastante información literaria en la educación. Mientras tanto, el papel del líder escolar ha evolucionado desde un enfoque administrativo en las décadas de los 60, 80 y 90; y más recientemente, desde principios de 2000, sobre el liderazgo.

Heffernan y Pierpoint, (2020) mencionaron que es crucial que el liderazgo educativo se concentre en el bien de todos los estudiantes manteniendo la esencia, la humanidad y la experiencia de los maestros y líderes educativos para el mejoramiento de la educación, la democracia y el futuro de la sociedad y nuestro mundo. En todas las etapas educativas, los maestros y administradores tuvieron que cambiar la metodología docente en un plazo de tiempo muy corto. Se buscaron recursos para optimizar la comunicación, administrar las actividades de los estudiantes y recibir directrices y

tutoriales para utilizar todas las herramientas online para la docencia a través de distintas plataformas como por ejemplo Google Meet, Zoom, Blackboard o Microsoft Teams.

Ser un líder en un escenario educativo conlleva retos mayores porque al final su ejecución incide en la vida de los estudiantes que son la razón de la existencia de las instituciones de educación. Por tanto, su gestión requiere de responsabilidad y autenticidad como virtudes a aplicar en las dimensiones humanas, académicas y cívicas de la institución como componente de su ejercicio ético (Starratt, 2013). El líder educativo no está exento de los cambios sociales, económicos y políticos los cuales han ejercido una gran influencia en las instituciones de educación superior.

Para Álvarez Botello et al. (2016), el liderazgo y la educación implican dinamismo, competitividad, calidad y desarrollo de un país. Estos autores establecieron las siguientes características de un liderazgo educativo: a) debe ser compartido y distribuido, b) la dirección debe ser centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, c) tener una dirección visionaria y asumir riesgos y, d) estar implicado en las decisiones pedagógicas y estar formado en procesos de cambios.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014), el director se define como la máxima potestad de la institución, comprometido con la operación y gestión de escuelas. Es un líder que se centra en el liderazgo educativo, en la capacidad de apoyar a los docentes en los recursos metodológicos de enseñanza asertiva. Al mismo tiempo, debe centrar las tareas en el programa, examinarlas y racionalizar el trabajo conjunto con los docentes. De acuerdo con esta perspectiva, el líder en el ambiente educativo debe contribuir a facilitar los elementos que aportan a la formación del establecimiento que se ha renovado, establecer

una visión real de la escuela, apreciar y usar las tareas relevantes, y encontrar formas de facilitar el consenso sin obstaculizar el espíritu crítico.

En un estudio realizado por Odegard y Watkins (2016) se examinó la importancia de la colaboración entre el director y el consejero escolar y su impacto en el entorno escolar. Los autores utilizaron una metodología de estudio de casos y entrevistaron tanto al director como al consejero escolar en una escuela rural de nivel elemental. El estudio concluyó que los directores no pueden dirigir solos, las escuelas son organizaciones sociales construidas sobre relaciones y confianza. Los consejeros escolares deben convertirse en un socio fundamental en el liderazgo. Este estudio de caso ofreció una oportunidad única de examinar una relación de confianza y respeto construida a lo largo del tiempo.

Por su lado, Bedwell et al. (2012) colaboraron con los consejeros escolares y los directores en torno a los objetivos compartidos que pueden ayudar a influir positivamente en el éxito académico de los estudiantes y el clima escolar en general. La colaboración fue entendida como un proceso que compromete activa y recíprocamente en actividades conjuntas encaminadas a alcanzar al menos un objetivo compartido. Para los autores es fundamental considerar a la colaboración como un proceso de nivel superior que engloba otros procesos como la cooperación, el trabajo en equipo y la coordinación, aunque es algo más que la suma de ellos. El foco debe estar en los equipos y en fomentar esfuerzos interdisciplinarios. La colaboración en la práctica es utilizada cada vez más; por lo tanto, comprender a fondo lo que es y lo que no es para ayudar a los profesionales a maximizar su eficacia y utilidad es una necesidad.

Para Vaillant (2015), el liderazgo es necesario para cumplir las expectativas de las reformas educativas del siglo XXI. El liderazgo representa un punto de interés central para mejorar la calidad de la administración, es uno de los atributos de las escuelas de excelencia, incide en la eficacia académica y se comparte o se distribuye. Freire y Miranda (2014) mencionan que hay una diversidad de estudios relacionados con la gestión y calidad de la educación en los que se señala la importancia del liderazgo para tener una dirección de calidad en los centros educativos. En el siglo XXI el liderazgo escolar se aprecia con una perspectiva centrada en el compromiso de los integrantes de la organización. Así lo sugieren Leithwood y Louis (citados en Vaillant, 2015) cuando expresan que en la última década, tanto los informes de organismos internacionales como la producción académica resaltan que el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, en la que todos sean responsables por su contribución al resultado colectivo.

Según lo expresa Vaillant (2015), se puede valorar la evolución de un liderazgo transformativo que da paso al liderazgo distributivo en donde existe la disposición para la cooperación. El liderazgo escolar se construye y se dirige a la administración en educar, apasionar y motivar a los docentes. Estos procesos no son naturales ya que requieren de capacidad promovida y desarrollada mediante procesos de formación, colaboración y de reciprocidad entre pares.

Martínez y García, (2010) indicaron que el consejero es como un agente interno que lo capacita como agente facilitador para el cambio en la escuela. Su capacitación a nivel pedagógico, psicológico, estratégico y mediador le permite desempeñar su trabajo con otros miembros de la comunidad educativa. Por lo que resulta una figura relevante para hacer realidad el cambio interno en la escuela, lo que implica repensar su labor

desde una perspectiva sistémica, cuyos objetivos máximos son optimizar el logro académico de todos los estudiantes y establecer relaciones de trabajo colaborativas con ambos equipos, el docente y el director. Al igual Hordwood (2020) menciona en su investigación que los líderes escolares juegan un papel vital en la motivación y el éxito académico de sus estudiantes. Ellos son también clave para crear un ambiente escolar que promueva el bienestar de maestros y estudiantes.

Liderazgo Transformador

Según Díaz (2014), las instituciones educativas se ven enfrentadas a los retos de la sociedad del conocimiento, razón por la cual un enfoque de liderazgo transformacional es muy apropiado para sobresalir en este contexto. Para las instituciones es de importancia superar ese concepto de líder autoritario y buscar el compromiso personal a través de la capacidad del líder para lograr el entusiasmo de su equipo y de esta manera llegar a rendir más allá de lo que se espera.

Para el éxito de los procesos escolares, se necesita un liderazgo que a la vez sea capaz de generar nuevos líderes y con ello promover un liderazgo compartido, en otras palabras, cualquier miembro del equipo debe tener la capacidad de ser líder y aportar al desarrollo de los procesos misionales de la institución (Díaz, 2014). Por consiguiente, el líder transformacional tendrá la tarea de articular una visión generalizada para la institución y comunicar de una manera asertiva para lograr el compromiso de todos, de igual manera tendrá que esforzarse en reconocer y potenciar a cada miembro del equipo de trabajo.

La comunicación es prioridad en todo momento. Según Surovikina (2015), la comunicación está asociada directamente con todos los procesos de liderazgo y

administración. La comunicación ocurre prácticamente desde el inicio hasta el final del día laboral. Por lo tanto, una comunicación robusta depende de la dirección y más importante debe servir de dirección en el establecimiento de obligaciones o responsabilidades y derechos de todas las personas que estudian, laboran o hacen uso de los servicios educativos que se prestan; además de ser el mejor vehículo para alcanzar los objetivos educativos. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, son consideradas personas plenas, capaces de desarrollarse logrando inspirar compromiso en sus seguidores, incrementando su madurez, confianza y motivación para ir más allá de sus propios intereses. Se espera que los directores de centros educativos tengan un conocimiento comprensible de humanidades, una personalidad con liderazgo para construir una cultura organizacional que facilite la transmisión de mensajes.

Sardon (2017) identificó cinco prácticas del liderazgo transformacional que deben considerar los directores escolares. Estas son: (a) motivación inspiradora, implica expresar las aspiraciones y los propósitos esenciales haciendo un llamado a las emociones y mentes de las personas; (b) estimulación intelectual. El director se enfoca en transmitir una animación por el cambio y mayor esfuerzo en las personas; (c) influencia idealizada, el director genera confianza para influir en los seguidores. La autoconfianza genera lealtad y compromiso, honestidad y respeto por las acciones, además de producir satisfacción en los trabajadores; (d) consideración individualizada, se espera que el director atienda las necesidades de logro y crecimiento de sus docentes, así como apoyo y buen trato personal y, (e) una adecuada actuación del director, expresada en la capacidad de adaptarse a los cambios y la comunicación interpersonal.

En tal sentido "el liderazgo transformacional presenta un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales" (Vázquez, 2013, p. 74); donde el personal directivo es clave al momento de definir estrategias de mejoramiento educativo (Uribe, 2007). El director como líder, es la persona que motiva a sus colegas a realizar más de lo que él mismo espera, para producir cambios en la institución de manera integral, a su vez busca el crecimiento personal para el desarrollo de la autoestima de sus docentes. Además, se caracteriza por ser innovador en las acciones (Cruz et al., 2016 citado en Sardon, 2017)

Competencias para un Liderazgo Efectivo

Con el propósito de ejercer el liderazgo efectivo, Soto (2019) considera necesario desarrollar competencias muy particulares como son las de índole conceptual o cognoscitivo técnico, administrativo, didáctico, comunitaria, político, ético, culturales, social, académico, psicológico y afectivo. Esta última se refleja al discutir los factores externos e internos que afectan los planes de trabajo proyectados, se enfatizó en el aspecto afectivo del ejercicio del liderazgo. Para este autor, más que las competencias y la formación académica del líder educativo, el manejo del ejercicio del liderazgo y cómo percibe este manejo son trascendentales para procurar una gestión exitosa.

Gurkan (2012) expuso que el líder educativo proyecta mayores competencias en el área administrativa y carece de competencias psicológicas para manejar la complejidad de asuntos que acontecen en un escenario educativo. Por lo cual, para este autor una de las áreas fundamentales a exhibir por el líder educativo son las competencias afectivas. Mediante ellas, no solo solucionará problemas; sino también, anticipará las posibles situaciones emergentes que afecten adversamente el clima organizacional (Olasumbo,

2011). Cuando el director de escuela desarrolla sus competencias afectivas, refuerza su conducta ética y de forma constante modela, lo cual abona a un clima organizacional saludable (Välíkangas & Tienari, 2018). Por tanto, es evidente la relevancia en desarrollar las competencias afectivas. Aunque el liderazgo educativo se ha asociado con el ejercicio de la autoridad nominadora en las instituciones educativas, Gurkan (2012) propuso que se requiere demostrar otras competencias, además de las afectivas tales como: tener seguidores, motivar a los diversos sectores de la comunidad escolar, obtener resultados, facilitar el trabajo, ser visible y, ser respetable.

Percepción Sobre los Consejeros Escolares

Según planteó Lieberman (2004), una utilización eficaz de los consejeros escolares requiere claridad en cuanto a lo que hacen por el programa integral. Debido a la falta de claridad sobre el papel de consejeros escolares, el reconocimiento no siempre se da favoreciendo el conflicto de roles y la incapacidad para mantener la efectividad de sus funciones. Es principalmente responsabilidad del director utilizar apropiada y eficazmente el personal de la escuela. Por lo tanto, producir escuelas exitosas cae en el regazo de la administración.

Una escuela eficaz se caracteriza por la comprensión de todos los funcionarios escolares y acordar responsabilidades en las que cada miembro del personal contribuya con su parte. Aunque el director de la escuela juega un papel importante en la funcionalidad de la escuela, se necesita “densidad de liderazgo” en el establecimiento de una escuela exitosa donde todo el personal contribuye con su experiencia en sus áreas (Lieberman, 2004). La administración, los maestros y otros miembros docentes de las escuelas deben ser proactivos en aprender los roles y funciones de los diferentes

miembros del personal en la escuela para aumentar el conocimiento sobre lo que la gente hace. El autor destaca que, si los funcionarios escolares utilizan los recursos de los consejeros y entienden el papel del consejero escolar, aumentará la probabilidad de excelencia para los estudiantes y la escuela en su conjunto.

Salina et al. (2013) destacaron que unos de los mayores retos que enfrenta el liderazgo de los consejeros es trabajar de manera independiente pero siempre colaborando con la administración y con la facultad. Una vez que logran desarrollar una relación de confianza, lo cual es fundamental se establece un patrón de mejoramiento a través de toda la comunidad escolar. Sin embargo, llama la atención el hecho de que las labores y responsabilidades de los consejeros escolares nunca han sido totalmente definidas y eso los hace parecer un personal de apoyo para educadores y administración cuando realmente desempeñan una labor de liderazgo (Cinotti, 2014). Tal vez esto se deba a que la administración y los maestros a pesar de toda la ayuda que ejerce la función de los consejeros escolares en diversas actividades no reconocen la verdadera misión de los consejeros (Shimoni & Greenberger, 2014). Generalmente lo único que se reconoce viene de parte de los estudiantes (Cholewa et al., 2016). Lo más preocupante es que las administraciones escolares siguen sin reconocer el nivel de gestión y el profesionalismo de los consejeros escolares, los cuales son indispensables en las escuelas ya que son el complemento de los maestros y de la administración y la ayuda de los estudiantes (Li et al., 2017).

Percepción de los Directores

Según Zalaquett (2005), los consejeros escolares reciben de los directores tareas específicas de acuerdo con el nivel docente. Por ejemplo, a nivel elemental las tareas de

asignación se atienden en pequeños grupos como orientación a padres y trabajo en conjunto con los maestros en el manejo de crisis y coordinación de servicios de intervención, siempre con la consulta del personal administrativo. Por otro lado, en el nivel intermedio y superior se piensa que el único trabajo de los consejeros debe enfocarse en coordinación de pruebas estandarizadas, registros de estudiantes y tareas administrativas. También, con frecuencia le delegan a los consejeros tareas derivadas de conflictos con los estándares de ASCA, sin tener en cuenta la preparación de este. Es por esto que Cisler y Bruce (2013) indicaron que la disparidad entre los consejeros y directores es habitual y además, podría existir una disparidad entre la escuela, consejeros y directores en formación y en práctica.

Percepción de los Maestros

El éxito de la consejería escolar se basa en gran medida en la colaboración de los maestros y en la percepción que ellos tienen de sí mismos. Sin embargo, hasta hace poco tiempo y aún en la actualidad en algunos casos se les añade la responsabilidad de registrar estudiantes nuevos, mantener registros de estudiantes, trabajar con los aspectos clínicos terapéuticos, cuando en realidad pueden apoyar a los maestros como consultores de salud emocional un aspecto muy importante en las escuelas (Warren, 2013). Los maestros son esenciales para el éxito y la vitalidad de la consejería escolar. Sin embargo, hay pocos estudios sobre las percepciones de los maestros sobre los consejeros escolares.

Divulgación de roles.

Astramóvich et al. (2013) definieron la divulgación de roles como “el proceso de asumir o ser designados roles y deberes que personas de otros campos son igualmente calificados para desempeñarse en el ambiente de trabajo” (pág. 176). Los consejeros

escolares deben completar responsabilidades relevantes de la consejería (Mau et al., 2016). En un estudio realizado por Rutledge y Cannata (2016), un subdirector informó que “Muchas veces me pongo el sombrero de consejero vocacional, me ocupo de las necesidades académicas y luego voy en lo disciplinario, que siempre están interrelacionados” (pág. 61). Aún permanece la confusión en la difusión de roles para los consejeros escolares (Chandler et al., 2018). Según Robertson et al. (2016), la difusión de roles empeora y carece de un modelo de programa de consejería escolar integral con el cual la escuela y el consejero pueden trabajar.

Los consejeros escolares son defensores, líderes, miembros del equipo, consultores de los estudiantes, padres, maestros, directores y agencias comunitarias para ayudar a los estudiantes a tener éxito. Para Lieberman (2004), el objetivo principal de los consejeros es mejorar el rendimiento académico, personal/social y profesional con la ayuda de los maestros, ya que son parte integral del proceso de orientación. Sin la comprensión del papel de un consejero escolar, es difícil ver su eficacia, percibir sus fortalezas y sugerir mejoras para el desempeño de funciones.

Bedwell et al., (2012) colaboraron con los consejeros escolares y los directores en torno a objetivos compartidos para influir positivamente en el éxito académico de los estudiantes y el clima escolar en general. Odegard y Watkins (2016) examinaron la importancia de la relación de colaboración entre el director y el consejero escolar y su impacto en el entorno escolar. Los autores utilizaron una metodología de estudio de casos y entrevistaron tanto al director como al consejero escolar en una escuela rural de nivel elemental. Zambrano et al., (2012) discutieron la importancia de una colaboración interprofesional entre un consejero y un psicólogo escolares en un esfuerzo por satisfacer

las necesidades de los estudiantes. En sus conclusiones, estos autores coincidieron en que el desarrollo de modelos colaborativos de servicio entre los consejeros y los psicólogos escolares daría como resultado un mejor uso del tiempo. También concuerdan en que una mayor colaboración conduciría a un aumento en las oportunidades disponibles de prevención e intervención temprana para los estudiantes.

Independientemente de si un consejero escolar trabaja en una escuela elemental, intermedia o superior, él o ella es responsable de facilitar el crecimiento y desarrollo de los estudiantes en tres dominios o áreas principales: académico, profesional y personal/social (ASCA, 2021). El consejero escolar profesional intenta lograr un equilibrio al abordar estos tres dominios principales en un intento de proporcionar un enfoque holístico que aborde las necesidades de todos los estudiantes. Para algunos educadores, puede que no sea inmediatamente evidente cómo el dominio personal/social del estudiante afecta su aprendizaje general, sin embargo, la angustia emocional puede distraer significativamente de las actividades académicas de los estudiantes.

Debido a la necesidad de un equipo de adultos para fomentar el desarrollo integral del niño, es imperativo que los consejeros escolares y los directores tengan una relación de trabajo positiva, ya que cada uno de ellos desempeña un papel importante para hacer lo que es mejor para los estudiantes a los que sirven (ASCA, 2021). Hay acuerdo entre ASCA y la National Association of Secondary School Principals and the College Board (2009) al resaltar que a medida que las tendencias nacionales se inclinan a relaciones de colaboración entre los consejeros escolares y los directores, los enfoques contemporáneos ya no se enfocan únicamente en la definición de roles, más bien incluyen el apoyo mutuo y la comprensión en un esfuerzo por satisfacer las necesidades de los estudiantes con

mayor eficacia.

Dahir et al. (2009) realizaron una investigación en Alabama para analizar la preparación de algunos consejeros escolares para ofrecer programas integrales mediante la evaluación de sus actitudes, creencias y prioridades para los elementos clave del programa afirmados en el Modelo Nacional ASCA. Los resultados identificaron brechas en la capacidad de los consejeros escolares para adoptar e implementar la nueva visión de la consejería escolar integral durante las etapas iniciales de implementación y por lo tanto, informaron las necesidades de desarrollo profesional.

Los investigadores encuestaron a más de 1200 consejeros de escuelas de nivel elemental, intermedia y superior. Los resultados variaron según el nivel de grado de los estudiantes a los que aconsejan. Los consejeros de nivel de elemental enfatizaron un crecimiento personal con poco o ningún énfasis en el desarrollo profesional. Los consejeros de nivel intermedia sintieron que estaban más alineados con el modelo nacional de ASCA. Los consejeros de la escuela superior vieron sus funciones como tradicionales en términos de orientación académica y personal junto con la preparación universitaria.

A pesar de los estándares nacionales existentes que sugieren los roles y las responsabilidades de los consejeros (ASCA, 2021), el desarrollo y definición de roles apropiados para los consejeros escolares continúa siendo una fuente de preocupación para la profesión. Trolley (2011) encontró que los consejeros con frecuencia trabajan sin una descripción clara de su trabajo. Considerando los numerosos deberes sugeridos en varios modelos de consejería escolar, la aclaración y la priorización de los deberes de los consejeros escolares son comunes en la investigación sobre el rol de consejería escolar.

Chandler et al, (2018) mencionaron que es mucha la inconsistencia del rol y una debilidad en la profesión de consejería escolar.

Con frecuencia, los consejeros escolares deben consultar con los administradores escolares para aplicar las habilidades indispensables adquiridas a través de la formación especializada (Shallcross, 2013). Paolini y Topdemir (2013) mencionaron que los directores de las escuelas suelen establecer los roles de los consejeros escolares, aunque carecen de formación formal en consejería escolar. Chandler et al. (2018) identificaron las malas interpretaciones sobre los deberes de consejería escolar debido a las funciones ajenas al asesoramiento asignados a ellos, lo que a menudo les impide ejecutar los objetivos de la consejería. Según recomienda la ASCA (2012), los consejeros escolares deben reunirse con los directores al comienzo del año escolar para discutir sus roles y deberes.

El Consejero Escolar Como Líder en el Proceso Educativo

Pont et al. (2009) explicaron que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional ya que desempeña una función determinante al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y en el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. El aumento de las responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo escolar está creando la necesidad de distribuirlo, tanto dentro de las escuelas como en todas ellas. Esto hace que los consejeros escolares también enfrenten muchas tareas nuevas.

La evidencia muestra que los consejeros escolares eficaces pueden contribuir al éxito de sus escuelas. Para que eso suceda, es crucial poner en claro sus funciones y sus

responsabilidades y asegurar la coherencia entre sus objetivos y las habilidades y experiencia de sus miembros (Cardona, 2021). Los responsables de política educativa pueden ayudar al proporcionar estándares para procesos de selección mejorados y al desarrollar estructuras de apoyo que garanticen la participación de los consejeros escolares, incluyendo oportunidades para el desarrollo de habilidades. De manera general, Cardona indicó que en muchos países ha sido sólo un individuo el director el que ocupa la posición formal de liderazgo en las escuelas. Pese a que las funciones y responsabilidades de los directores han variado en diferentes contextos y con el tiempo, el que haya directores sigue siendo una característica común de los sistemas educativos.

Al enfocarse en los tiempos de hoy en día, Cardona (2021) mencionó que la educación recibió un golpe de alcance mundial debido al confinamiento por el COVID 19. En ese momento, empezaron muchas limitaciones e incertidumbres sobre cómo brindar educación durante las próximas etapas de la pandemia. Pero, la pandemia realmente presentó la oportunidad de pensar mucho más estratégicamente en el futuro. Obligó a tomar decisiones rápidamente teniendo en cuenta las limitaciones externas, a pensar en la escolarización de los estudiantes y sus familias, en el contenido y la entrega de aprendizaje y, el papel de las escuelas y los profesionales de la enseñanza en este proceso. En realidad, la pandemia magnificó muchos de los problemas y desafíos que se enfrentan en educación. En tiempos de incertidumbre, el liderazgo educativo debe ser la fuerza detrás del futuro del sistema educativo.

Por consiguiente, en tiempos impredecibles se necesitan procesos de liderazgo para dar forma a una visión colectiva, tomar decisiones e implementarlas para que nuestros sistemas educativos prosperen y respondan a nuestras necesidades cambiantes

(Cardona, 2021). El COVID puso a prueba los sistemas educativos, pero también los preparó para el futuro que seguirá siendo rápido, inestable y en constante cambio. El liderazgo educativo debe estar listo para tomar y moldear decisiones en torno a la educación teniendo mucho más en cuenta el contexto que rodea a las escuelas ya que se trata más de moderar entre los contextos y aprendizajes de los estudiantes. En los últimos 20 años, el liderazgo escolar ha pasado de ser un rol administrativo, a menudo ejercido por una persona o un pequeño equipo, a uno enfocado en los procesos educativos y el mejoramiento escolar de cada escuela.

La investigación de Arias (2021) tuvo como propósito describir y entender la perspectiva de un grupo de consejeros profesionales en el escenario escolar de escuelas privadas de Puerto Rico en torno a la colaboración del consejero profesional en el escenario escolar y el maestro. Los resultados evidenciaron la necesidad de que los consejeros escolares tengan oportunidad de trabajar con los maestros y estudiantes en el escenario educativo recibiendo referencias de los docentes para mejorar la salud emocional y el desempeño académico de los estudiantes.

Camarero (2015) entiende que el liderazgo es una influencia que requiere personalidad, el consejero escolar es un profesional preparado con las destrezas profesionales y reglamentarias del centro donde ejerce sus servicios, que debe tener capacidad, dominio y la fuerza necesaria para imponer sanciones, es un tutor que interactúa con otros miembros y los hace parte de sus propios conocimientos, estableciendo un clima colaborativo entre todos, aprovechando incluso sabiamente si tuviera las capacidades de comunicación con otros, un líder debe ser ante todo empático, efectivo y siempre actuar a favor de los niños y jóvenes que impacte. ASCA (2021)

refiere que la responsabilidad del consejero en el escenario escolar al ofrecer consultoría y asesoramiento a los maestros sobre estrategias y técnicas que le permitan un mejor entendimiento del estudiante. Asimismo, dentro de sus funciones está el promover estrategias para la integración curricular en el área académica, personal, social y ocupacional.

Mendoza y Del Pilar (2018) consideraron que el estilo de liderazgo tiene efectos profundos en una organización, en su personal y del líder para lograr sus propósitos. El estilo de liderazgo depende de lo que el líder tiene como concepto y de lo que significa el liderazgo en la organización que lidera. Según los autores es la manera en que un líder logra sus propósitos y hasta puede determinar si la organización es eficaz o no por los métodos de liderazgo que emplee. El estilo de liderazgo está relacionado a la organización educativa y de su efectividad depende la calidad que alcanza esa misma institución.

Por su parte, Dollarhide (2017) identificó cuatro contextos en los que se produce el liderazgo exitoso del consejero escolar: liderazgo estructural (creando programas exitosos de consejería escolar); liderazgo de recursos humanos (empoderando e inspirando a otros a querer seguir); liderazgo político (usando las estructuras de poder formales e informales en la escuela para lograr las metas del programa de orientación escolar) y, liderazgo simbólico (enmarcando las metas del programa de orientación escolar en términos simbólicos que los seguidores puedan identificar). Este autor explica que el liderazgo compartido entre el director y el consejero escolar constituye la forma más veraz y certera de contrarrestar los problemas y los retos tanto educativos como sociales a los que se puede enfrentar una escuela. Por esta razón, todos los integrantes de

un ambiente educativo deben ir hacia un mismo objetivo, que ha de ser el logro de las metas trazadas por y para los estudiantes. Las escuelas de hoy en día requieren la imagen de una figura que sea capaz de influenciar sobre los demás, que desarrolle una buena comunicación efectiva y que con su ejemplo lo motive a luchar por sus metas. Esa es la imagen que debe dar un consejero escolar, para que sea considerado un líder transformador.

Preguntas de la Investigación

A continuación, se formulan las preguntas para esta investigación las cuales responden al propósito de indagar la percepción de los consejeros escolares, en lo que respecta a prácticas cónsonas con líderes educativos transformadores.

1. ¿Cómo describe el consejero escolar su experiencia de liderazgo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico?
2. ¿Qué roles y deberes de los consejeros escolares ofrecen oportunidades de liderazgo al consejero escolar desde la perspectiva de sus propios ámbitos de trabajo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico?
3. ¿Cómo el director de las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico favorece o no el ejercicio del liderazgo del consejero escolar?
4. ¿Qué estrategias debe aplicar el consejero escolar para convertirse en un líder educativo?

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se presenta la metodología que servirá de guía para realizar esta investigación cuyo propósito consiste en explorar la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área este de Puerto Rico en relación con sus experiencias como líderes educativos. Se incluye una descripción del proceso de selección de los participantes y el procedimiento para la recopilación de los datos de esta investigación de tipo cualitativo

Objetivo del Estudio

Este estudio analizó la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área Este de Puerto Rico sobre sus prácticas como líderes educativos y cómo los profesionales en el campo de la consejería conceptualizan el rol del consejero como líder educativo para favorecer las estrategias que le asisten para convertirse en un líder. Específicamente, se indagó la perspectiva de los mismos consejeros sobre los roles y deberes que consideran se corresponden con los de líderes transformadores.

Enfoque de Investigación Cualitativa

Con el fin de profundizar sobre el fenómeno de interés, se utilizó un enfoque cualitativo. Creswell (2012) lo define como la forma de explorar y entender los significados individuales o grupales que se relacionan con un problema, ya sea de índole social o humano. Basado en la naturaleza del fenómeno y las preguntas que se respondieron, este estudio recolectó evidencias sobre las experiencias de los consejeros escolares y se analizó el desempeño de sus funciones. De acuerdo con Hernández et al. (2014), las investigaciones cualitativas se fundamentan en un proceso inductivo que

consiste en explorar y describir. El estudio realizado partió de las expresiones de los informantes para generar conclusiones donde se aplicó la entrevista como técnica para recolectar datos.

Según Creswell (2012), las preguntas en una investigación cualitativa son generales y amplias de modo que se puedan recopilar las experiencias de los participantes. En un estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; luego, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones. De este modo realiza el análisis para lograr el objetivo. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus experiencias, significados y otros).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque de la investigación cualitativa se cimienta en la razón de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes. Los autores añaden que este enfoque es abierto, flexible, y su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social, sin manipulación de la realidad. Por lo tanto, a través de este estudio se intentó conocer la esencia del fenómeno desde la perspectiva de los protagonistas, los consejeros escolares, en el contexto de sus vivencias, las instituciones de educación.

En este estudio, la metodología cualitativa posibilitó la descripción, explicación, análisis y alcance de lo que se pretendía estudiar. Por tanto, el enfoque cualitativo proporcionó información fundamental sobre el fenómeno en estudio relacionado con la percepción de los consejeros escolares como líderes. Para el estudio, la investigadora realizó preguntas abiertas con el fin de obtener la perspectiva interna de los sujetos con

respecto al fenómeno de interés. Estas preguntas permitieron que los informantes del estudio expresaran sus experiencias libremente y a profundidad.

La aplicación del diseño fenomenológico es ideal para entender e interpretar fenómenos educativos. La presente investigación se relaciona adecuadamente con estos criterios ya que su objetivo fue lograr una mejor comprensión de la percepción de los consejeros sobre sus prácticas de liderazgo educativo desde sus propias experiencias.

Participantes

La muestra para este estudio la conformaron consejeros escolares de escuelas privadas laicas y religiosas, de nivel preescolar y elemental (PK a 6to), intermedio (7mo a 8vo) y superior (9no a 12mo.). En la región este de Puerto Rico se encuentran 79 escuelas con estas características. Se constituyó una muestra de seis consejeros escolares pertenecientes a Caguas, Cayey, Guayama y Bayamón. Entre los criterios considerados para la selección de los participantes estuvo: tener permanencia y un mínimo 2 años de experiencia en el ámbito escolar como consejeros.

La estrategia para seleccionar los participantes fue no probabilística de tipo propositivo o deliberado ya que los miembros de la muestra se eligieron sólo sobre la base del conocimiento y el juicio del investigador. Esta estrategia de selección de la muestra permitió la selección de participantes con dominio, conocimiento y experiencia en el fenómeno de interés.

Por otro lado, se aplicó la estrategia bola de nieve, referida por Hernández et al. (2014) como una técnica que se utiliza en la investigación cualitativa. Esta técnica para seleccionar los participantes consiste en que una vez identificadas las primeras personas que se van a entrevistar, se les solicita que refieran a otros posibles

participantes, hasta completar la muestra y la cantidad de informantes necesaria hasta alcanzar la saturación.

Técnica de Recolección de Datos

La entrevista fue la técnica que se utilizó para obtener la información necesaria para documentar las preguntas de la investigación. Hernández et al. (2014) definen la entrevista como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Para King y Horrocks (2009), la entrevista cualitativa es más íntima y flexible. Las preguntas son abiertas, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009). Según Seidman (2006), la entrevista es el recurso primordial para obtener información y es guiada por el investigador.

Según lo expuso Carrera (2014), el propósito de la entrevista es obtener respuesta sobre el tema o problema de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado. Para propósitos de esta investigación, se realizó una entrevista individual a seis consejeros escolares quienes ofrecían servicios de consejería en colegios privados y reunían los criterios de selección al momento de realizar la investigación. Antes de comenzar la entrevista, los participantes fueron informados sobre la conducción de la técnica y se comenzó una vez se aclararon todas las dudas.

El protocolo para la entrevista incluyó una guía de preguntas diseñada por la investigadora. Para su desarrollo se contempló como base fundamental el fenómeno de interés, el propósito, preguntas de investigación, y la revisión de literatura empírica. El instrumento tuvo una sección para validar el perfil del participante y asegurar que cumplía con los requisitos mínimos de inclusión. El instrumento fue validado por un

juicio de expertos. La guía de preguntas (Apéndice A) se conformó con nueve preguntas abiertas. En la tabla 1 se muestra la alineación entre las preguntas de investigación y las contenidas en la guía de preguntas para la entrevista.

Tabla 1

Alineación preguntas de la investigación con las preguntas del instrumento

Pregunta de investigación	Pregunta de la Entrevista
1. ¿Cómo describe el consejero escolar su experiencia de liderazgo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico?	1. ¿En qué momentos sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo? 2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas. ¿Cómo cree que los consejeros puedan ser líderes proactivos? 3. ¿Cómo se describe su experiencia como líder en su colegio?
2. ¿Qué roles y deberes de los consejeros escolares ofrecen oportunidades de liderazgo al consejero desde la perspectiva de sus propios ámbitos de trabajo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico?	4. ¿Cuál es el rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área este de Puerto Rico? 5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada?
3. ¿Cómo los directores de las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico favorecen o no el ejercicio del liderazgo del consejero escolar?	6. ¿Cómo el director de su escuela contribuye al liderazgo del consejero escolar? 7. ¿Qué puede hacer el director de su escuela para fomentar el liderazgo del consejero?
4. ¿Qué estrategias debe aplicar el consejero escolar para convertirse en un líder educativo?	8. ¿Cuáles han sido las dificultades que has enfrentado para ejercer el liderazgo como consejero? 9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocido como líder educativo en su colegio?

Validación del Instrumento

Para la recolección de la información, se aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas que consultaban sobre las experiencias vividas por los participantes. Para lograr este objetivo, se requirió de un instrumento para obtener la información y que los consejeros participantes expresaran sus puntos de vista en una situación de entrevista relativamente abierta (Flick, 2012). Este instrumento fue elaborado para el estudio y requirió validación.

Tres consejeros escolares de escuelas privadas, quienes no participaron en el estudio revisaron la adecuación de la guía de preguntas para responder las preguntas de investigación. Las preguntas diseñadas para esta investigación cualitativa se crearon con el propósito de auscultar la percepción de los consejeros escolares, en lo que respecta a prácticas cónsonas con líderes educativos.

Según la retroalimentación de la jueza 1, la pregunta #3 se debía modificar para auscultar el beneficio de aplicar el liderazgo educativo. La Jueza 2 mencionó que la pertinencia de este estudio cualitativo radicaba en la propia definición de la relación que establece el consejero con sus estudiantes, donde se persigue el desarrollo y el empoderamiento de los individuos para alcanzar metas de salud mental, académicas y bienestar entre otras. Las destrezas de liderazgo del consejero escolar facilitan que se cumplan con los objetivos que se establecen para los individuos y grupos con los que se trabaja. Según esta jueza, las preguntas que se formularon en el estudio permitían examinar la posición de liderazgo del consejero dentro de la comunidad escolar, además fomentaban un proceso de introspección para maximizar las destrezas de liderazgo que permitirán cumplir con las metas establecidas de forma efectiva dentro de la comunidad

escolar. En algunos casos es una oportunidad para desarrollar o refinar destrezas para adquirir estrategias de liderazgo que permitirán intervenciones que modelan las características de liderazgo educativo. Finalmente, la jueza 3 sugirió replantear algunas preguntas que originalmente eran cerradas para que fueran preguntas abiertas y permitir la expresión de los informantes.

Luego de analizar las recomendaciones de los jueces, se generó una nueva versión de la guía de preguntas. Esta versión fue validada por consenso.

Procedimiento para Realizar el Estudio

Recolección de los Datos

La recolección de los datos es un proceso sistemático y detallado que comporta diferentes fases. En esta investigación se realizará el siguiente procedimiento:

Solicitud de autorización. Se solicitó al Comité de Protección de Derechos Humano (IRB) Nova Southeastern University (Apéndice B) y la autorización para realizar este estudio descriptivo exploratorio.

Invitación a los sujetos. Luego de recibir las autorizaciones requeridas, se comenzó con el proceso para reclutar a los participantes. Este proceso se realizó mediante contactos directos, a través de llamadas telefónicas y correo electrónico. Los números de teléfono y el correo electrónico de los consejeros que se obtuvieron mediante contactos directos o referidos y, en los directorios de las páginas electrónicas de los colegios.

El correo electrónico (Apéndice C) que se envió incluyó la información de contacto de la investigadora para confirmar la participación en el estudio y responder cualquier duda o pregunta relacionada con el estudio y la participación. Si los sujetos potenciales no respondieron al correo electrónico inicial en una semana, se les envió un

recordatorio la semana siguiente. Finalmente, los que confirmaron la participación, recibieron vía correo electrónico, un formulario de consentimiento informado para su revisión detallada y posterior aceptación del acuerdo.

Consentimiento informado. El acercamiento a posibles participantes mediante correo electrónico y llamadas telefónicas permitió acordar fechas para realizar el proceso de entrevistas a los consejeros(as) que aceptaron colaborar en la investigación y lo demostraron firmando el consentimiento informado.

El formulario de consentimiento (Apéndice D) contenía una breve explicación del estudio, el propósito, beneficios, confidencialidad, el derecho de los participantes a suspender su participación en cualquier momento sin penalización y la información de contacto de la investigadora principal para que se comuniquen si tienen alguna duda o pregunta. Este documento incluía los acuerdos para la participación, sus derechos y riesgos. En el consentimiento se destacó que la identidad de los participantes se mantendría en el anonimato y se garantizaba la confidencialidad de la información.

En este documento se solicitó a los sujetos autorizar una grabación de audio de la entrevista. Si el participante no autorizaba ser grabado(a), se procedía a buscar otro candidato.

Aplicación de la técnica. La investigadora se presentó como estudiante de Nova Southeastern University, recinto de Puerto Rico. Todas las entrevistas se realizaron mediadas por la plataforma Zoom, en horario y fecha conveniente para ambas partes y acordado con anterioridad. Al inicio de la entrevista se proporcionó una breve explicación del estudio de investigación, cómo se resguardará la confidencialidad de la información y sus derechos como participantes.

Luego se les solicitó responder la sección demográfica del instrumento para posteriormente formular las preguntas cuyas respuestas serían grabadas, con previa autorización del participante. Una vez se cumplió el proceso, se finalizaría con un mensaje de agradecimiento.

Análisis de Datos

Una vez se realizaron las entrevistas, se procedió a transcribir la información obtenida sobre las experiencias de los seis participantes. Para dar validez a los datos recolectados, antes de comenzar el análisis de las evidencias, cada participante recibió la transcripción de su entrevista con el único fin de que validara su contenido. Se le solicitó que revisara si la transcripción coincidía con lo expresado durante la entrevista y, de encontrar discrepancias, podría eliminar o ajustar lo transcrito.

Para analizar los datos se comenzó con la lectura y relectura de las transcripciones con el fin de familiarizarse con su contenido. Esto permitió identificar patrones y relaciones entre las expresiones de los participantes. Luego, el texto relevante se codificó considerando las similitudes y diferencias. La codificación se inició con la primera entrevista, se generaron los códigos y temas conexos a cada segmento. Este proceso se replicó con cada entrevista. La aplicación de estos pasos no solo sirvió para responder las preguntas de la investigación sino también aportó la información para describir la esencia del fenómeno.

Consideraciones Éticas

En esta investigación se hizo esfuerzo para dar cumplimiento a los principios éticos y de seguridad durante el proceso del estudio. Como requisito para ser participante, cada sujeto potencial recibió un consentimiento informado el cual deberían leer y

entender en todas sus partes como paso previo para tomar la decisión de participar o no en este estudio.

Cada participante recibió información sobre el propósito, el uso que se le daría a la información que se recolectaría y los riesgos de la participación. En este se hicieron todos los esfuerzos para mantener el anonimato, la confidencialidad y la privacidad durante el proceso y la información no se divulgará a menos que por ley se requiera.

Integridad

El instrumento aplicado fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos. Las recomendaciones de los jueces expertos se analizaron y se integraron aquellas que se consideraron pertinentes. Para garantizar la objetividad de la información, los audios de las entrevistas se transcribieron textualmente, sin alteraciones. Estas transcripciones fueron enviadas a cada participante vía correo electrónico para que el participante revisará y confirmará que lo allí escrito correspondía con lo expresado durante la entrevista. Se realizó un análisis de los datos que refleja lo expresado por los participantes. La investigadora evitó que su propia experiencia influyera en el proceso y siempre trato de mantenerse lo más objetiva posible.

Sesgos Potenciales

Como consejera escolar en funciones, la investigadora tiene experiencia colaborando con profesionales de la educación, aunado a casi siete años de experiencia profesional en educación K-12. En todo momento, estuvo consciente del posible sesgo a nivel profesional que podría darse en este estudio, ya que la investigadora trabaja en el campo de la educación y ejerce como consejera escolar en una institución privada en el

área Este de Puerto Rico. Esto implica que tiene su propia percepción sobre el fenómeno de interés.

Por lo que, se tomaron todas las medidas para ser objetiva durante la elaboración del instrumento, la aplicación de la técnica, la recogida de datos, así como en su análisis e interpretación. También, evitó ser emocional y utilizar suposiciones al interpretar las evidencias con el fin de evitar posibles sesgos.

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se exponen los resultados recolectados en el estudio titulado: *La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en Escuelas Privadas del área Este de Puerto Rico*. El análisis de estos resultados permitió dar respuesta a las preguntas de investigación y al cumplimiento de los objetivos establecidos. En este estudio se analizó cómo los profesionales en el campo de la consejería conceptualizan el rol del consejero como líder educativo para favorecer las estrategias que le asistan a convertirse en un líder. Específicamente, desde la perspectiva de los mismos consejeros se determinó cuáles son los roles y deberes de los consejeros escolares que demandan su liderazgo.

Recolección de los Datos

En esta investigación se logró la participación de seis consejeros escolares de colegios privados del área Este de Puerto Rico, quienes voluntariamente dieron su consentimiento. Estas instituciones ofrecen programas académicos desde preescolar hasta nivel superior. Además, están acreditadas por la Middle States Commission on Higher Education. Para conformar la muestra de los participantes previamente se establecieron criterios de inclusión que fueron determinantes para su selección. Estos criterios fueron: (1) preparación académica a nivel de maestría o doctorado (2) dos años o más en funciones en la institución educativa.

Para proteger la identidad de los consejeros escolares, se utilizaron códigos alfanuméricos organizados de la siguiente manera: C1, C2, C3, C4, C5 y C6 donde la (C) significa colegio. Los números (1,2,3,4,5 y 6) representan cada consejero entrevistado sin diferenciar algún orden. Esta codificación establecida permite que solo la investigadora

conozca a qué participante o institución educativa pertenecen los consejeros, lo que hace posible que los aportes se presenten anónimamente.

El proceso de recolección de las evidencias se inició una vez la Junta de Revisión (IRB) de Nova Southeastern University otorgó la aprobación. A través de correo electrónico se hizo el contacto con posibles participantes, estableciendo la estrategia de bola de nieve para identificar a otros sujetos que cumplieran con los criterios de inclusión. Una vez referidos, se envió por correo electrónico la invitación y el consentimiento informado. La devolución del consentimiento informado firmado evidenció su aceptación a ser participante en el estudio.

Las entrevistas fueron realizadas en distintos días y de manera individual para así mantener la confidencialidad de la información compartida. Entre los acuerdos con los participantes estuvo que la entrevista no excederá de 30 minutos. Cabe señalar que el proceso para realizar las entrevistas con algunos participantes fue más sencillo que con otros. En algunos casos se tuvo que cancelar en varias ocasiones porque al participante le surgían situaciones imprevistas. En estos casos, se planificaron nuevas fechas que posibilitaron el desarrollo de las entrevistas. No obstante, se debe señalar que a pesar de estos retrasos, todos los que consintieron su participación en el estudio mostraron disposición a colaborar para que las entrevistas fueran realizadas.

Las evidencias para este estudio fueron recolectadas a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los participantes con la aplicación de un protocolo que incluía una guía con preguntas abiertas, elaboradas específicamente para esta investigación. El protocolo fue diseñado por la investigadora y validado por tres expertos. Estos aportaron recomendaciones las cuales fueron integradas para lograr un guía de

pregunta confiable para la conducción del proceso. Esta guía de preguntas quedó integrada por un total de 9 preguntas. El audio de las entrevistas se grabó con el consentimiento de los participantes. Además, durante el proceso de las entrevistas, la investigadora tomó nota de los aspectos que consideró relevantes de las respuestas de cada participante como mecanismo para robustecer la información compartida.

Cada entrevista se transcribió fiel y exacta con el uso del programado Happy Scribe Automatic Transcription. Las transcripciones fueron minuciosamente revisadas con el audio. Una vez se tuvieron todas las transcripciones, cada participante la recibió vía correo electrónico con el propósito de confirmar que lo transcrito coincidía con lo expresado durante la entrevista. Los participantes recibieron instrucciones de eliminar o cambiar información si lo consideran procedente. Esto con el fin de aportar validez a la información.

Análisis de los Datos

Para esta fase se siguieron los pasos del análisis temático, un método para analizar datos cualitativos que captura patrones a través de los datos brutos y estructura los datos en temas significativos propuesto por Braun y Clarke (2006). El análisis siguió los siguientes pasos: (a) transcripción y familiarización, (b) comentarios iniciales, (c) desarrollo de los temas y, (d) preparación del informe

Siguiendo lo expuesto por Braun y Clarke (2006), una vez los participantes confirmaron la validez del contenido de las transcripciones del audio de las entrevistas, se inició el proceso de análisis cualitativo por caso, leyendo y releendo las transcripciones. La familiarización con el contenido permitió identificar los segmentos relevantes que responden la pregunta y así establecer patrones y relaciones entre las expresiones de los

distintos participantes.

Luego, los segmentos relevantes se analizaron para generar los comentarios iniciales a través de un proceso de codificación. Esto implicó que la información se condensara categorizando determinadas frases en códigos basados en sus características, y relación con cada pregunta. En esta fase se generaron frases u oraciones para las secciones resaltadas en el texto que describieron su contenido en forma resumida y con relación a la pregunta. Estos comentarios iniciales se revisaron para identificar patrones y generar los temas. Como indicó Saldaña (2015), los códigos son específicos y concisos, mientras que los temas pueden ser mucho más complejos y consolidar una multitud de códigos para explicar teóricamente el fenómeno. Este proceso se replicó con cada pregunta de la entrevista y con cada caso. La aplicación de estos pasos no solo sirvió para responder las preguntas de la investigación sino también aportó la información para comprender la esencia del fenómeno.

Finalmente, para la preparación del informe, Braun y Clarke (2006) recomiendan ofrecer una descripción detallada del contexto, los participantes y el entorno social. Estos detalles garantizan que cualquier lector pueda comprender si el entorno y los participantes reflejan su propia circunstancia o situación y, por tanto, es probable que las recomendaciones del estudio tengan éxito y sean eficaces en dicho contexto o situación.

Descripción de la Muestra Participante

La muestra de este estudio se conformó con seis participantes quienes ejercían el cargo de consejero escolar en una escuela privada ubicada del área Este de Puerto Rico al momento de realizarse el estudio. La muestra fue seleccionada deliberadamente puesto que el objetivo de la investigación era explorar las opiniones únicas y especiales de cada

participante desde su propia perspectiva. Todas eran del género femenino y mayores de 21 años.

Resultados Relacionados con las Preguntas de Investigación

La presentación de los resultados se conforma con las expresiones aportadas por las informantes del estudio al responder cada pregunta de la entrevista siguiendo un orden lógico asignado por las preguntas de la investigación. Para facilitar esta presentación, los resultados se presentan a través de citas textuales organizadas en tablas como elemento visual que incluye solamente los segmentos que la investigadora consideró significativos para cada pregunta de la entrevista. Como referencia, en el apéndice E se presenta la transcripción al *verbatim* de las expresiones aportadas por las participantes al responder cada pregunta de la entrevista.

Resultados Relacionados con la Primera Pregunta de la Investigación

La primera pregunta de esta investigación se centró en ¿Cómo describe el consejero escolar su experiencia de liderazgo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico? Esta pregunta se respondió a través de las preguntas 1, 2 y 3 de la entrevista.

Resultados de la pregunta N°1 de la entrevista. Como lo indicó Reid et al. (2005), los datos generados estaban inmersos en el contexto específico y el trasfondo sociocultural que compartían los participantes y el investigador. La investigadora los interpretó sumergiéndose en un proceso subjetivo y reflexivo de las experiencias de los participantes. Se trabajó activamente con los datos, acentuando aspectos comunes en las experiencias de los consejeros escolares. Esta pregunta consultó sobre las funciones de liderazgo que demanda el rol de consejero (tabla 2).

Tabla 2

¿En qué momentos sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: ...en todo momento...tienes que tener la iniciativa...tomar decisiones continuamente...depende mucho del trabajo del consejero y de los programas que desarrolla en el plantel escolar	-Siempre -Al ser proactivo
C2: ... sería cuando me tocaba el tú a tú con mis estudiantes... ya sea de disciplina o que el mismo estudiante acudió a mi servicio... Ahí sí entiendo que yo pude mayormente tomar las riendas dentro de mis funciones ... puede ejercer bastantes decisiones en las que no cae dentro de las funciones típicas de consejería. Se iba a hacer alguna dinámica con algún maestro, algún estudiante o trabajar con mi grupo como tal eso sí la podía manejar a mi forma.	-Intervención directa con el estudiante -Durante las dinámicas grupales
C3: En todo momento desde que usted entra y sale...Es ese potencial de liderazgo como su función...tanto de tomar algunas decisiones y el director no está ... tomar esa decisión automáticamente sin tener que consultar.	-Siempre -Durante la toma de decisiones emergentes
C4: ...pues abarca mucho lo que es el liderazgo, tengo a cargo la coordinación de varias actividades tales como talleres y college day y todas estas actividades que promueven lo que es la toma de decisión vocacional...lideró también lo que es la sociedad de honor... apoyar a los maestros en el área personal social...situaciones que afectan su labor...	-Guía vocacional -Apoyo en el área personal
C5: Yo tengo que dirigir a los demás compañeros o las demás personas de administración.	-Gestión con el equipo
C6: Entiendo que casi todo el tiempo. ... en el mismo hecho de implementar un programa de orientación y consejería. Pues tú tienes que ver tu población, hacer un estudio de necesidades...Eh y de ahí, pues hacer partícipes a los padres de lo que se va a hacer ... tú tienes que ser líder en toda la comunidad escolar. Tienes que dar un seguimiento y tienes que recurrir a la ayuda de otras personas dentro de la comunidad escolar para que todo eso se dé con efectividad.	-Siempre -Diseño de Programas -Formación de equipo con la comunidad

Luego se hizo una revisión de los comentarios iniciales o códigos generados, con el fin de identificar patrones y de ser posible agruparlos. En este punto, se generaron los

temas que son más amplios o generales. La agrupación de códigos similares generó los temas (tabla 3).

Tabla 3

Generación de temas

Agrupación de Códigos	Temas
Intervención directa con el estudiante Toma de decisiones emergentes Guía vocacional Diseño de programas Formar equipo con la comunidad	El consejero escolar ejerce funciones de liderazgo en diferentes actividades del contexto escolar.
Guía personal	El consejero es un líder al ser un consejero personal, si es requerido.

Resultados de la pregunta N°2 de la entrevista. Esta pregunta se formuló de la siguiente manera: Según ASCA (los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas. ¿Cómo usted cree que los consejeros puedan ser líderes proactivos?

Para poner en contexto esta pregunta, vale mencionar lo destacado por ASCA (2020) en cuanto a que los consejeros escolares son líderes proactivos que desempeñan un papel vital. Como líderes educativos, los consejeros escolares son defensores de los estudiantes y agentes de cambio social además cuya obligación principal es proporcionar servicios de asesoramiento directo.

En la tabla 4 se presentan los segmentos relevantes que se relacionan con la segunda pregunta de la entrevista, Se indican los códigos surgidos del análisis de cada caso.

Tabla 4

¿Cómo cree que los consejeros puedan ser líderes proactivos?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: ... prevención...en vez de solucionar el problema debemos prevenir esos problemas. ... ser proactivo es prevenir ... Darle talleres, hablar con los estudiantes que sientan la atmósfera del ambiente escolar que tienen a alguien en el plantel que puedan confiar que los puede ayudar.	-Tener visión de futuro -Ofrecer soluciones
C2: ... conocer a la comunidad que está sirviendo...tener el sentimiento de donde pueda haber más necesidad ...los consejeros deben ser libres, pero activos en su escuela.	- Ser empático
C3: ...puede ser algún factor administrativo que nosotros tengamos algún tipo de metas ... Hay otras prioridades que no son las que nosotros queremos, ser proactivos para poder informarles a nuestros estudiantes, aunque yo no esté verdaderamente de acuerdo con unas decisiones administrativas.	-Ser empático
C4: Líderes proactivos requiere que tú hagas que las cosas sucedan y ...como consejeros implica también inspirar de una manera positiva y que lleve a poder maximizar los procesos a nivel general de toma de decisiones, no solamente a través de un inventario de interés que muchas veces es lo que lo que se promueve y lo que se conoce de nuestra profesión... ser proactivo nos lleva a realizar más actividades, a realizar un poquito más de intervenciones que promuevan también que los estudiantes y también el personal escolar pueda ser parte del desarrollo de la comunidad escolar, así que la productividad es eso, hacer que las cosas sucedan. Moverse hacia lo que se quiere.	-Predicar con el ejemplo -Ser agente de ayuda -Motivar
C5: Momentos que nosotros tenemos que hacer parte de esa toma de decisiones. Por ejemplo, cuando el director va a tomar en consideración alguna expulsión, Entiendo era que en esta rama para la toma de decisiones pues se deben tomar en consideración porque las perspectivas siempre van a ser totalmente distintas.	-Trabajar en equipo -Toma de decisiones compartida
C6: Tener que adelantarse en identificar esas necesidades incluso si es posible que los mismos estudiantes te lo digan. Pero por lo menos en el estudio de necesidades de tu darles la oportunidad. De que ellos se vean retratados en este estudio de necesidades o, sino que tengan la oportunidad de ventilarlas. ... tratar de hacer cosas antes de que la misma población lo tenga que demandar. Yo sé que sí trabajo con adolescentes, pues le van a interesar ciertos temas, por ejemplo, el manejo del tiempo, hablar en público, cómo prevenir el acoso, cómo enfrentarse al acoso escolar ...	- Ver oportunidad en los fracasos -Buen oyente -Orientador grupal -Comunicar

El desarrollo de temas comenzó por examinar las relaciones entre los distintos códigos y clasificarlos en función de su capacidad para explicar colectivamente la historia que hay detrás de los datos (Braun & Clarke, 2006). La tabla 5 presenta los temas generados al agrupar los códigos identificados en las expresiones de las participantes sobre el consejero escolar como líder proactivo.

Tabla 5

Generación de temas

Agrupación de Códigos	Temas
Visión de futuro Agente de cambio Trabajo en equipo Toma de decisiones compartida Orientación grupal Ver oportunidad en los fracasos Predicar el ejemplo	Responde ante situaciones y personas priorizando lo importante
Empático Motivador Comunicativo	Actitud para cumplir con los objetivos

Resultados de la pregunta N°3 de la entrevista. Esta pregunta buscó recolectar información de los consejeros participantes en cuanto a su experiencia como líder en la institución educativa donde ejerce funciones.

En la tabla 6 se incluyen segmentos relevantes ofrecidos por los participantes que aportan a la respuesta de la pregunta.

Tabla 6

¿Cómo describe su experiencia como líder en su colegio?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: ...es retante porque continuamente, por ejemplo, tenemos la pandemia. Sí, yo tengo un estudiante que tiene problemas familiares es importante poder cumplir con todo lo que es ético es proteger los derechos del estudiante del menor, esa confidencialidad.	-Desafiante -Empática -Ética
C2: ...gratificante. El poder tener la relación que establecí con mis estudiantes, el verlo graduar, el verlo alcanzar sus metas y saber en que cuentan conmigo para poder comunicar cosas que no se sienten incómodos. Hablando de sus propios hogares, eso para mí es el valor más grande que encontré, que ellos te brindan...ellos ven ese compromiso de tu parte ...te ven a ti como ese líder... entre el personal docente y administrativo, se veía como un área gris en dónde iba a caer ese rol... entonces se cuenta ese rol como de liderazgo.	-Satisfactoria -De confianza -Compromiso -Comunicación
C3: Me describo como líder en la relación de ejecución...hay unas prioridades y unas metas administrativas y a veces no son alcanzables. Somos una institución educativa sin fines de lucro y hay actividades que son económicas que anteponen algunas actividades educativas a disputar este aspecto. De consejería, afecta las actividades debido a la falta de recurso, eso me limita a mí bastante, el plan de acción donde trabajo	-Prioridad a económico -Escasez de recursos afecta la consejería
C4: Bueno, me describo una persona proactiva...me gusta llevar mensaje optimista en el sentido de que si hay una cosa que no funciona, pues vamos a buscar otras alternativas...me distingo por crear un plan de trabajo, se va discutiendo y también promover el trabajo en equipo ... movilizar todos los recursos dentro del ámbito escolar y siempre llevando un mensaje de motivación en el sentido en que todos tenemos talentos y habilidades que podemos aportar. De motivación para que todos puedan participar y desarrollarse. No solamente me enfoco en las mismas personas...quizás esté ocupado diferentes maestros, diferentes recursos dentro del ámbito escolar, estudiantes.	-Trabajo en equipo -Motivación -Reconocimiento de fortalezas y debilidades
C5: Bueno como líderes, siendo empático, manteniéndolo que sería imparcial pero empático. Hay muchos escenarios en el lugar del estudiante en el lugar de la familia. Enfocándose no tan sólo en la situación, sino buscar las alternativas en cómo manejarlo.	-Manejador de conflictos -Empático -Ofrecer soluciones
C6: Mi experiencia como el líder es muy accidentada...las autoridades del colegio muchas veces no ven el consejero como líder, no aceptan el liderato del consejero... cuando el consejero sigue instrucciones...lo acusan de no tener liderazgo. ¿Sabes cualquiera de las dos vías? Si tienes mucho el liderato no les gusta porque lo ven como competencia profesional ...o por el contrario no tienes iniciativa, no tienes ese liderazgo. Es un balance ... y saber hacer las cosas para poder ejercer el liderato por qué se llenan rápido las sensibilidades de los supervisores.	-Con obstáculos -Falta de apoyo administrativo -Incomprensión del rol

El análisis de los códigos y su posterior agrupación evidenció diferencias y similitudes que se utilizaron como criterio para generar los temas. Los temas relacionados con esta pregunta se especifican en la tabla 7.

Tabla 7

Generación de temas

Agrupación de Códigos	Temas
Desafiante, satisfactoria Empática Ética Trabajo en equipo Reconocimiento de fortalezas y debilidades	Experiencia positiva
Incomprensión del rol Falta de apoyo administrativo Priorizar lo económico	Experiencia negativa

Resultados Relacionados con la Segunda Pregunta de la Investigación

Esta pregunta consultó ¿Qué roles y deberes de los consejeros escolares ofrecen oportunidades de liderazgo al consejero desde la perspectiva de sus propios ámbitos de trabajo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico? Se respondió con las preguntas 4 y 5 de la entrevista.

Resultados de la pregunta N°4 de la entrevista. Esta pregunta proporcionó información referida al rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área (Tabla 8)

Tabla 8

¿Cuál es el rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área Este de Puerto Rico?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: Los grandes problemas es que a veces los consejeros ...es que yo hago tanta cosa burocrática o tantas cosas administrativas que no le corresponde. Yo creo que el rol de consejero es defender que es consejero, cuyo trabajo es con los clientes. No con asuntos administrativos y creo que eso es lo más importante, que no es un puesto administrativo, un consejero, no es un puesto administrativo, es un puesto para darle servicio de consejería a los clientes.	-Funciones administrativas inherentes a su rol -Atender al cliente
C2: Tenemos las destrezas para trabajar en todas las áreas, pero todo depende de la administración que nos brinde ese liderazgo total.	-Es multifacético
C3: Debe ser un todo porque estamos adiestrados hasta el final. En tanto lo académico administrativa, en el aspecto laboral, el apoyo de los maestros, apoyo administrativo y facultad. Tenemos las destrezas para trabajar en eso.	-Es multifacético
C4: Bueno, promover en lo que es en el aspecto de consejería se ve un poquito más el ámbito vocacional. Pero en mi caso siempre he dicho que va más allá y pues. Ciertamente sería más como aplicar el aspecto personal social. Para mí ese sería el rol vital del consejero involucrar a toda la comunidad escolar para que sean partícipe del éxito de los estudiantes y de todo en general.	-Procurar del éxito académico -Trabajar con la comunidad escolar
C5: El enfoque de los consejeros pues los estudiantes. Qué es lo que lo que amerita ver las necesidades y esto va de todos los niveles...los preescolares que ya sabemos la necesidad de ello desde el primer día que se hacen las observaciones, necesidades y evaluaciones.	-Atender las necesidades de los estudiantes -Apoyar al estudiante para ser exitoso
C6: ... el consejero tiene que estar empapado de la población que tiene primero que nada de población de niños o adolescentes y de la población de padres ver donde está enclavada esta comunidad...trabajar de acuerdo con las necesidades de esa subcultura porque si no lo haces de esa manera vas a darle un programa que probablemente no les interese ósea, el goal del consejero satisfacer esas necesidades...Si no das con las necesidades de la población. No vas a tener una buena imagen como líder.	-Conocer la comunidad y sus necesidades

Seguidamente, se analizaron los códigos y sus tendencias con el fin de definir el rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área Este de Puerto Rico. Esto permitió generar los temas que se presentan en la tabla 9.

Tabla 9

Generación de temas

Códigos agrupados	Temas
Atención al cliente Multifacético Procurar el éxito académico Trabajar con la comunidad escolar Atender las necesidades de los estudiantes Apoyar al estudiante para que sea exitoso Conocer las necesidades de la comunidad	Inherentes a su rol como consejero escolar
Funciones administrativas	No inherentes a su rol como consejero escolar

Resultados de la pregunta N°5 de la entrevista. Esta pregunta proporcionó información referida a las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada al este de Puerto Rico. Las respuestas de los participantes se presentan a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada?

Segmentos Relevantes	Códigos
<p>C1: ...cubrir las necesidades de su población...tengo que buscar las herramientas para que el estudiante pueda sacar su mayor provecho ... Tengo estudiantes que vienen de una familia de médicos, pero no quieren ser médicos, quieren ser artistas, pues darle las herramientas. ...Los estudiantes tienen que completar un estudio de necesidades todos los años para saber en qué temas hace falta orientación; proveerles orientaciones, reuniones, entrevistas, que sepan que tienen a una persona un profesional de ayuda que los puede. Así que va a depender mucho de las necesidades de la población que atiende.</p>	-Responder a las Necesidades del entorno
<p>C2: ...lo primordial es la salud mental de mi estudiante. Que se sienta cómodo, tenga su autoestima bien, que tenga su motivación alineada. Darle las herramientas que realmente necesitan para ser exitoso fuera de la escuela... De igual forma se pueden encontrar con muchos retos ...dándole las herramientas necesarias ...y asegurando que ellos sepan utilizar esas herramientas cuando salgan ...que puedan ser independiente y autónomo. ...venimos a enfocar en pruebas de admisión o simplemente en que la meta final sea una carrera universitaria, pues tal vez estamos perdiendo algunos estudiantes que tengan algunos otros talentos o posibilidades... Sí que tenemos que evolucionar... También trabajar mucho con duelo. Esos fueron unos temas bien fuertes que trastocaron estudiantes y también empleados... multifacética...tenemos que ampliar y salirnos de la burbuja de la consejería, puede que realmente estemos con una generación cambiante y... no es lo mismo.</p>	-Expandir el conocimiento -Atención individual y grupal
<p>C3: Para mí el estudiante es una prioridad es el servicio directo del estudiante. Cogemos desde cero hasta que se desarrollen.</p>	-Atención individualizada
<p>C4: ... apoyar a nivel personal social... no ser secretario ni hacer transcripciones ni documentos ... en las escuelas privadas se da mucho esa dinámica...confundir la labor de un consejero.</p>	(No responde a esta pregunta)
<p>C5: ... velar siempre por el bienestar del estudiante</p>	-Servicio al estudiante
<p>C6: ...todo el mundo quiere ser consejero...hay que establecer bien claro quién es el consejero...</p>	(No responde a esta pregunta)

En la tabla 11 se agrupan los códigos y se presentan los temas generados.

Tabla 11*Generación de temas*

Agrupación de códigos	Temas
Responder a necesidades Atención individual y grupal Servicio al estudiante Apoyo a nivel social	Funciones prioritarias
Funciones de secretaria	Función asignada de carácter no prioritario

Resultados Relacionados con la Tercera Pregunta de la Investigación

Las funciones de los consejeros escolares dependen de los directores quienes les asignan tareas específicas como atender grupos pequeños, orientar a padres y trabajar con los maestros en el manejo de crisis. Las diferencias entre los consejeros y directores son frecuentes y, además, podría existir una disparidad entre la escuela, consejeros y directores en cuanto a la práctica. Por lo tanto, esta pregunta de investigación proporcionó información referida a ¿Cómo los directores de las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico favorecen o no el ejercicio del liderazgo del consejero escolar? Fue respondida a través de las preguntas 6 y 7 de la entrevista.

Resultados de la pregunta N° 6 de la entrevista. Esta pregunta se orientó a obtener información de las participantes con relación a cómo el director de la escuela contribuye al liderazgo del consejero escolar. Las respuestas de los participantes se presentan en la tabla 12 a continuación.

Tabla 12

¿Cómo el director de su escuela contribuye con el liderazgo del consejero escolar?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: ... dándole flexibilidad ...si tienes un director, que ese es mi caso, por ejemplo, que yo tengo una iniciativa, yo tengo, por ejemplo, el club de estudiantes orientadores se puede tener el club de estudiantes orientadores en el colegio, pues tener ese apoyo.	-Apoyo a las iniciativas del consejero -Adaptación a las normas y necesidades
C2: ...el director yo lo veo como la mano derecha del consejero escolar Pero si lo veo ... para mantener ese equilibrio entre lo que es empleado, estudiantes y comunidad... Será decisión administrativa de reglamento o de currículo ahí no entraba mucho el consejero escolar... Ahora fuera de eso ...atender esos problemas de conducta fuerte en la escuela...Se utilizaba consejería como que era la primera puerta, el problema...luego entonces era que entraba el director. El lado disciplinario ...también debería ser parte de esa balanza y no una persona versus la otra verdad ...	-Reconocimiento de las funciones del consejero -Consejería y Dirección trabajando en equipo
C3: Pues mira, es de ocasión. Dentro de una situación de discusión de casos en ocasiones, pues te delegan esas actividades del consejero para que así sea y veo que haya actividades que son del consejero delegado a otro personal. Pero en ocasiones el director delega esa responsabilidad en el consejero.	-Asignación de funciones -Muestra de confianza
C4: ... mi experiencia, pues me dan bastante apertura a poder promover y actividades cuando llevo idea...entiendo que falta un poquito más el de conocer más sobre la profesión, porque a veces confunden los roles. Pero me encargo de educar de manera profesional y respetuosa cuando algo no está abarcando mis funciones.	-Apoyo a las iniciativas del consejero
C5: Apoyar las áreas, por ejemplo, si hay una necesidad que vemos en particular como es la administradora, esta servidora se reúne para llegar al diálogo y buscar entonces la alternativa es el apoyo, no se convierte en una persona.	-Apoyo a las funciones del consejero -Alternativas de solución consensuadas
C6: El director contribuye siempre cuando tú le hagas claro que necesita su intervención, porque si no pues lleva a pensar que tú pues estás haciendo lo que puede, que no necesitas de él ...Los maestros muchas veces entienden que los consejeros estamos dando directrices sin ser sus jefes...Pero hay cosas que el consejero tiene que hacer, aunque no seamos el jefe. A los maestros y siempre tienen que recabar del director que él colabore...porque si el director no hace ver que tú tienes autoridad para trabajar unas situaciones, los maestros no van a respetar la imagen del consejero.	-Apoyo a las funciones del consejero -Directrices del -Reconocimiento del liderazgo del consejero

Con el fin de generar los temas, se procedió con el agrupamiento de los códigos. Ver tabla 13 a continuación.

Tabla 13

Generación de temas

Agrupación de códigos	Temas
Apoyo a las iniciativas del consejero escolar Adaptación a las normas y necesidades Reconocimiento de las funciones del consejero Consejería y Dirección trabajando en equipo	Contribución del director al liderazgo del consejero escolar
Alternativas de solución consensuadas Apoyo a las funciones del consejero Reconocimiento del liderazgo del consejero	Directrices del director favorece la imagen del consejero escolar como líder de la comunidad educativa

Resultados de la pregunta N° 7 de la entrevista. Esta pregunta sirvió para recolectar información sobre lo que puede hacer el director de la escuela para fomentar el liderazgo del consejero.

Como líder, el director es quien establece el tono de la cultura corporativa. Liderar no significa simplemente gestionar. Un buen líder también se preocupa por motivar e inspirar a su equipo. Además, de liderar con el ejemplo; en este caso el director es la figura más importante dentro del contexto escolar para hacer relevante el liderazgo del consejero escolar. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 14.

Tabla 14

¿Qué puede hacer el director de su escuela para fomentar el liderazgo del consejero?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: ... compartir decisiones...yo creo que el liderazgo es trabajar en equipo, no solamente con el consejero, trabajadora social, coordinador de asuntos estudiantiles, con la coordinadora de plataformas educativas, registraduría, con el personal de admisiones...yo creo que cuando un director sabe trabajar en equipo es un excelente aliado.	-Incluir al consejero en las decisiones -Trabajar en equipo
C2: ... sería darle el respeto que se merece la función y al tú ser partícipe, demostrar que, si da fruto al tu poder ser proactivo, como hablamos anteriormente y conocer tu comunidad y dar estos resultados...pero va a depender del apoyo de aquellas personas que sí son las que estén tomando las decisiones....	-Apoyar al consejero en el ejercicio de sus funciones -Apoyar la proactividad del consejero - Respetar el rol del consejero como líder
C3: Reconocer nuestras destrezas o nuestras habilidades. En poder solucionar mi poder o ser parte del aspecto administrativo. Involucrarme más. Pues se carece hasta de información de uno.	-Apoyar el rol del consejero como líder
C4: Fomentar el liderazgo del consejero. Permitir e innovar un poco más en los servicios que se pueden ofrecer en todo lo que se podría abarcar en el ofrecimiento de incluso una clase de vida universitaria que creo que algunos colegios las ofrecen...pues crear un curso que permita al consejero tener más interacción con los grupos.	-Apoyar la innovación en los servicios del consejero - Respetar las funciones y decisiones tomadas por el personal correspondiente
C5: ...brindar apoyo, trabajar en reuniones, trabajar en equipo... el director siempre toma en consideración esta servidora...	-Apoyar al consejero en el ejercicio de sus funciones
C6: Estar presente en la actividad que haga el consejero. ... que puede tomar decisiones o dar cierto de tareas a los maestros que no requiera necesariamente la autorización del director...	- Dar libertad al consejero en la toma de decisiones

Con el fin de generar los temas, se procedió con el agrupamiento de los códigos. Ver tabla 15 a continuación.

Tabla 15*Generación de temas*

Agrupación de códigos	Temas
Incluir al consejero en las decisiones Trabajar en equipo Apoyar al consejero en el ejercicio de sus funciones Apoyar la proactividad del consejero Apoyar el rol del consejero como líder Reconocer y respetar el rol del consejero como líder	Reconocimiento y valoración de la capacidad de liderazgo del consejero
Respetar las funciones y decisiones tomadas por el personal correspondiente Apoyar la innovación en los servicios de Consejería Dar libertad al consejero en la toma de decisiones	Reconocimiento del liderazgo del consejero

Resultados Relacionados con la Cuarta Pregunta de la Investigación

La cuarta pregunta se formuló ¿Qué estrategias debe aplicar el consejero escolar para convertirse en un líder educativo? Para responder a esta interrogante, se analizaron las respuestas a las preguntas 8 y 9 de la entrevista.

Resultados de la pregunta N° 8 de la entrevista. Esta pregunta proporcionó información referida a las estrategias que debe aplicar el consejero escolar para convertirse en un líder educativo. A continuación, en la tabla 16 se presentan los segmentos relevantes de las respuestas de los participantes.

Tabla 16

¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer el liderazgo como consejero?

Segmentos Relevantes	Códigos
<p>C1: Trabajo con menores de edad y padres, pues se les hace difícil aceptar las decisiones de esos jóvenes... los mayores retos cuando trabajas con los padres en el caso mío que con los asuntos familiares, pues eso es mucho más difícil... con la comunidad escuela, me refiero a los maestros, a los estudiantes, pues es mucho más fácil y es más relevante... La dinámica es mucho más compleja y porque muchos padres, pues empiezan con una negativa, tienes que servir de mediador y entonces, pues son muchos procesos y es más prolongado.</p>	<p>-La comunicación con los padres</p>
<p>C2: Las dificultades ... tener el tiempo suficiente para poder ejercerlo y poder hacerlo bien. ... no es tan fácil como decir, hay que verla inventarse un taller de la nada, es tener algunos fondos para poder traer recursos para poder comprar equipo, para poder entrenar los estudiantes, lo que sea... que estén dispuestos a trabajar como equipo y también respetar el rol de cada cual, para poder lograr la misma meta...</p>	<p>-Falta de apoyo y recursos -Falta de tiempo -Lograr el trabajo en equipo</p>
<p>C3: La falta de comunicación. Me explico, en ocasiones yo hago un plan de trabajo que yo cree con antemano y no avisan a veces no sé, no leen no ocurren actividades cuando vienes una y dos actividades está corriendo de consejería, pues tiene que cancelarlas, ese es mi pelea aquí. Que no eran la prioridad, es respeto como se merece. Esa prioridad de servicio y cuando lo necesitas y es difícil.</p>	<p>-Falta de apoyo y comunicación -Respeto del tiempo en la consejería</p>
<p>C4: ... soy una sola consejera y entonces debo impactar desde noveno hasta décimo grado. Realmente no me da mucho tiempo, porque también se suman casos aspectos emocionales de acomodados razonables... pero también tengo casos donde tenemos que trabajar con los acomodados de los estudiantes.</p>	<p>-Falta de apoyo, recursos y tiempo -Relación tiempo y trabajo</p>
<p>C5: Pues mira cuando llega a diferentes temas que hay que establecer en estas reuniones que tú sabes que son al principio de curso los que nos toca a base de lo que es el reglamento. En el reglamento escolar tenemos que ir unos temas, que le tocan al Principal, otro administrador y otras esta servidora. En este caso volvemos a lo mismo, trabajar en equipo, en hablarlo con reuniones, poner los temas.</p>	<p>-Falta de tiempo y comunicación</p>
<p>C6: Eh las personas realmente no tienen claro, por más que se le explique, porque no es que él no se le haya explicado, no tienen claro el rol del consejero. Esas son las dificultades. No tener claro cuál es el rol del consejero, pero al no tener claro estas funciones del consejero, muchas veces no la reconocen o no las quieren reconocer porque no necesariamente es una figura muy friendly para los maestros o para los directores.</p>	<p>-Reconocimiento de Las funciones del consejero</p>

El análisis anterior sirvió para agrupar códigos similares y generar los temas que se presentan en la tabla 17.

Tabla 17

Generación de temas

Agrupación de códigos	Temas
Comunicación con los padres Falta de apoyo y recursos Falta de tiempo en relación con las actividades Falta de apoyo y comunicación Respeto de tiempo en la consejería Lograr el trabajo en equipo	La comunicación efectiva entre consejeros y la familia y el resto de la comunidad
Falta de reconocimiento de las funciones del consejero	Desconocimiento de las funciones del consejero

Resultados de la pregunta N°9 de la entrevista. Esta pregunta proporcionó información referida a las estrategias de liderazgo que utiliza el consejero escolar para ser reconocido como líder educativo en el colegio donde labora. Las respuestas de los participantes se presentan a continuación en la tabla 18.

Tabla 18

¿Qué estrategias de liderazgo utiliza el consejero escolar para ser reconocido como líder educativo en su colegio?

Segmentos Relevantes	Códigos
C1: ... fomentar el liderazgo en los jóvenes, ...escuchar esas ideas, yo creo que es un mal líder, cuando alguien te trae una idea y le dices no. Esa pertenencia que yo creo que es sumamente importante en las escuelas, ese sentido de pertenencia con el que yo estoy contribuyendo a mi colegio.	-Permitir el ejercicio del liderazgo en otros miembros de la comunidad
C2: ...consistencia...Definitivamente hay que perderle el miedo a comunicar nuestras ideas y a lo que a lo que necesitamos para poder lograr las metas. No cohibirse, tal vez no me apoyan esta idea, tal vez no lo podamos lograrlo. Tal vez me vayan a negar esta idea, pero tal vez esta prueba en otra.	-Ser buen comunicador -Atreverse a exponer las ideas
C3: ... la organización de actividades con los estudiantes porque ellos mueven las promociones. Llevar los mensajes... todo el mundo mira eso de consejería y eso hace de que ellos sean parte de estas actividades.	-Transmitir liderazgo -Comunicar
C4: ...me gusta coordinar actividades donde pueda también involucrar a los otros compañeros no solamente a los estudiantes para tratar de trabajar un liderazgo humanista en el sentido de que seamos empáticos y también promovamos lo que es desarrollar la habilidad de nosotros. Así que, de esa manera, me gusta mucho involucrar a los demás.	-Promover empatía y liderazgo
C5: Se le hacen promoción de diferentes temas como las relaciones interpersonales, respeto, entre otros. Esta servidora no cuenta con otros recursos entonces para atraer la promoción lo colocó en puntos estratégicos.	-Promover actividades de interés para la comunidad
C6: ... las estrategias que yo las hago dirigidas hacia la aplicación, todo lo que son técnicas de comunicación efectiva y asertiva, eso es lo que yo pongo en función...	-Comunicación directa con la comunidad escolar

Una vez se generaron los códigos que resumen las expresiones de los participantes, se procedió a encontrar los temas que representaran las tendencias referidas a las estrategias de liderazgo que utiliza el consejero escolar. En la tabla 19 se presentan los temas generados.

Tabla 19*Generación de temas*

Agrupación de códigos	Temas
Permitir el ejercicio del liderazgo en otros Transmitir liderazgo	Desarrollar las capacidades de liderazgo en otros
Ser buen comunicador Comunicar Comunicación directa con la comunidad Atreverse a exponer las ideas	Estrategias para la comunicación efectiva
Promover empatía y liderazgo Promoción de actividades de interés para la comunidad	Realizar actividades de consejería escolar que responden a necesidades de la comunidad

Capítulo V. Discusión de los Resultados

En este capítulo se discuten los resultados de la investigación realizada, fundamentados en el fenómeno de interés y el análisis de las evidencias recolectadas. El propósito de esta investigación fue explorar la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área este de Puerto Rico en relación con sus experiencias como líderes educativos y las estrategias que asisten a este profesional en el ejercicio del liderazgo. Específicamente, se determinó desde la perspectiva de sus propias experiencias y ámbitos de trabajo, cuáles son los roles y deberes de los consejeros escolares y si son considerados como líderes educativos en sus respectivas instituciones educativas. La investigación se llevó a cabo aplicando entrevistas semiestructuradas, a través de un protocolo que incluía nueve preguntas vinculadas a las cuatro preguntas de investigación. Las entrevistas se realizaron virtualmente a través de la plataforma virtual *Zoom*. La revisión de literatura brindó información relevante sobre el fenómeno de interés y sirvió para discutir cada resultado, arrojando información sobre el liderazgo del consejero escolar y sus funciones.

En este capítulo también se presentan las conclusiones de la investigación las cuales surgieron de los hallazgos principales del estudio. Adicionalmente, se discuten las limitaciones del estudio y se hacen recomendaciones para futuras investigaciones.

Discusión de los Resultados

Descripción de las Experiencias de Liderazgo del Consejero en las Escuelas Privadas en el Área Este de Puerto Rico

Las funciones del consejero escolar implican el ejercicio del liderazgo en diferentes actividades del contexto escolar, incluso en el área personal si así es requerido.

El consejero debe ser un líder proactivo y empático que responda ante situaciones y personas priorizando lo importante y con una actitud ética que conduzca al cumplimiento de los objetivos. En algunos contextos educativos esta experiencia de liderazgo resulta positiva y satisfactoria, aunque también es desafiante, como lo evidencia lo expresado por una participante del estudio que indicó "... para mí el valor más grande que encontré es que contradictoriamente ellos (los estudiantes) ven ese compromiso de tu parte ...te ven a ti como ese líder educativo... mientras desde otros lados la incomprensión y la falta de apoyo administrativo obstaculizan el liderazgo del consejero escolar."

El Modelo Relacional de Competencias Directivas de Liderazgo establece que el líder es alguien que dirige las actividades de otras personas y que toma la responsabilidad de lograr ciertos objetivos a través de estos esfuerzos (Katz, 1995). Algunas expresiones de los informantes del estudio se corresponden con lo que establece dicho modelo. Las participantes indicaron: "Yo pude mayormente tomar las riendas dentro de mis funciones ... puede ejercer bastantes decisiones que no caen dentro de las funciones típicas de consejería"; "...te ven a ti como ese líder... entre el personal docente y administrativo"; "En todo momento desde que uno entra y sale del colegio...Se siente ese potencial de liderazgo como su función...tanto de tomar algunas decisiones y el director no está ... tomar una decisión automáticamente sin tener que consultar".

Además, del Modelo de Contingencia de Fiedler (1967) considera que, para lograr los objetivos, cada miembro del equipo debe contribuir a un mismo fin. Según este autor, el líder requiere las cualidades personales para poner en práctica su influencia y ser exitoso en el logro de los objetivos. Expresiones de los participantes evidencian que su ejercicio profesional está dirigido a alcanzar los logros establecidos por la institución

educativa trabajando en equipo. Algunas de las participantes destacaron su contribución al indicar "...me distingo por crear un plan de trabajo, el plan de trabajo se va discutiendo, esperando promover el trabajo en equipo..."; "... tú tienes que ser líder en toda la comunidad escolar. Tienes que dar un seguimiento y tienes que pues recurrir a la ayuda de otras personas dentro de la comunidad escolar para que todo eso se dé con efectividad"; "... ser proactivo nos lleva a realizar más actividades, a realizar un poquito más de intervenciones que promuevan también que los estudiantes y el personal escolar puedan ser parte del desarrollo de la comunidad escolar, así que la productividad es eso, hacer que las cosas sucedan. Moverse hacia lo que se quiere".

En opinión de Fuentes (2011), el liderazgo es la capacidad que tienen las personas que los motivan a trabajar para alcanzar las metas y los objetivos establecidos. Los informantes del estudio en su mayoría se describieron en su experiencia como líderes proactivos que motivan, tienen visión de futuro y promueven el trabajo en equipo para el logro de las metas comunes.

La opinión de una participante al describir su experiencia en el ejercicio del liderazgo fue: "Momentos que nosotros tenemos que ser parte de esa toma de decisiones. Por ejemplo, cuando el director va a tomar en consideración alguna expulsión, se deben tomar en consideración las opiniones de todo el equipo que siempre van a ser distintas". Esto alude lo resaltado por Salina et al. (2013) quienes consideraron que trabajar de manera independiente pero siempre colaborando con la administración y con la facultad es un reto que enfrenta el liderazgo de los consejeros.

Roles y Deberes de los Consejeros Escolares que Ofrecen Oportunidades de Liderazgo

En cuanto a los roles que ejerce el consejero escolar destaca que estos identifican

procesos que son inherentes a su rol y otros que no. Entre los primeros, las participantes destacaron procurar el éxito académico, trabajar con la comunidad escolar, atender las necesidades de los estudiantes, apoyarlos para que sean exitosos y conocer las necesidades de la comunidad en general. Esto se evidencia en aportes de las participantes donde señalaron: "...Yo creo que el rol de consejero es defender su profesión, cuyo trabajo se centra en los clientes, no con asuntos administrativos y creo que eso es lo más importante, que no es un puesto administrativo, un consejero, no es un puesto administrativo, es un puesto para darle servicio de consejería a los clientes."; "Debe ser un todo porque estamos adiestrados hasta el final". En el aspecto laboral incluye también el apoyo a los maestros y al personal administrativo. Así lo evidencian estas expresiones aportadas por las participantes: "Tenemos las destrezas para trabajar en eso."; "...lo primordial es la salud mental de mis estudiantes"... "Que el estudiante se sienta cómodo, tenga una autoestima saludable, y alineada a su motivación"; "otorgarle las herramientas que realmente necesitan para ser exitoso fuera de la escuela..."; "El enfoque de los consejeros pues los estudiantes. Qué es lo que amerita ver las necesidades y esto va de todos los niveles"

Las participantes también identificaron roles y deberes que en su opinión no son inherentes al cargo de consejero escolar. Al respecto una participante dijo "...es que yo hago tanta cosa burocrática o tantas cosas administrativas que no le corresponde". Según el planteamiento de Lieberman (2004), una utilización eficaz de los consejeros escolares requiere claridad en cuanto a lo que hacen por el programa integral. Debido a una falta de claridad sobre el papel de los consejeros escolares, el reconocimiento no siempre se da y surge el conflicto de roles. Esta situación se evidenció con la expresión de Iss

participantes al opinar sobre su rol: “no es un puesto administrativo, es un puesto para darle servicio de consejería a los clientes”; “... apoyar a nivel personal social... no ser secretario ni hacer transcripciones ni documentos ... en las escuelas privadas se da mucho esa dinámica... confundir la labor de un consejero.”

En lo referente a los roles y deberes del consejero escolar, destaca lo expresado por Cinotti (2014) en cuanto a que las labores y responsabilidades de los consejeros escolares nunca han sido totalmente definidas y eso los hace parecer un personal de apoyo para educadores y administración cuando realmente desempeñan una labor de liderazgo. Shimoni y Greenberger (2014) lo atribuyen a que la administración y los maestros a pesar de toda la ayuda que ejerce la función de los consejeros escolares en diversas actividades, no reconocen la verdadera misión de los consejeros.

Cholewa et al. (2016), al referir al rol del consejero escolar resaltaron que generalmente lo único que se reconoce viene de parte de los estudiantes. Para Li et al. (2017), lo más preocupante es que las administraciones escolares siguen sin reconocer el nivel de gestión y el profesionalismo de los consejeros escolares, los cuales son indispensables en las escuelas ya que son el complemento de los maestros y de la administración y la ayuda de los estudiantes. Las participantes al describir su experiencia como líder en su institución educativa manifestaron: “Si pretendes utilizar tu liderato no les gusta porque lo ven como competencia profesional o como que quieres hacer funciones de supervisor o por el contrario no tienes iniciativa, no tienes ese liderazgo...”; “...todo el mundo quiere ser consejero...hay que establecer bien claro quién es el consejero...”. Según lo plantearon Astramovich et al. (2013), la divulgación de roles es el proceso de asumir o ser designados los roles y deberes que personas calificadas de otros

campos desempeñarán en el ambiente de trabajo. Los resultados de este estudio dejan constancia de que los consejeros escolares deben completar responsabilidades que son irrelevantes para la consejería.

A pesar de los estándares nacionales existentes que establecen los roles y las responsabilidades de los consejeros (ASCA, 2021), el desarrollo y definición de roles apropiados para los consejeros escolares continúa siendo una fuente de preocupación para la profesión. Así lo evidencia lo expresado por una participante “No con asuntos administrativos y creo que eso es lo más importante, que no es un puesto administrativo...”.

Cómo el Director Favorece o no el Ejercicio del Liderazgo del Consejero Escolar

La posición del director en la institución educativa contribuye al liderazgo del consejero escolar y aporta a su imagen como líder en la comunidad. Las funciones de los consejeros escolares dependen de los directores quienes les asignan tareas específicas como atender grupos pequeños, orientar a padres y trabajar con los maestros en el manejo de crisis. Esta situación es evidente en los aportes de las participantes al indicar: “El director contribuye siempre y cuando tú le hagas claro que necesitas su intervención, porque si no lleva a pensar que tú pues estás haciendo lo que puedes, que no necesitas de él ...”; “...Pero hay cosas que el consejero tiene que hacer, aunque no seamos el jefe. Los maestros y siempre tienen que recabar del director que él colabore...porque si el director no hace ver que tú tienes autoridad para trabajar unas situaciones, los maestros no van a respetar la imagen del consejero”. Estas manifestaciones evidencian el reconocimiento y valoración de la capacidad de liderazgo del consejero escolar.

Bedwell et al. (2012); Odegard y Watkins (2016); Zambrano et al. (2012)

examinaron la importancia de la relación de colaboración entre el director y el consejero escolar y su impacto en el entorno docente. Los autores coincidieron en que el desarrollo de modelos colaborativos de servicio entre los consejeros y los psicólogos escolares daría como resultado un mejor uso del tiempo. También concordaron en que una mayor colaboración conduciría a un aumento en las oportunidades disponibles de prevención e intervención temprana para los estudiantes. En este sentido, las participantes del estudio estuvieron de acuerdo con esta colaboración que se manifiesta a través de su inclusión en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el reconocimiento de las funciones del consejero escolar y la confianza para darle libertad para que tome decisiones. Se concluye que la consejería como tal, se ha desarrollado con el paso del tiempo y se ha constituido en una aproximación valiosa para los psicólogos. A pesar de sus variantes y diferentes modalidades, el foco de esta es generar un espacio de ayuda para los clientes, en el cual este último ocupe un lugar fundamental en su proceso de mejora/sanación/resolución y donde se dejan los diagnósticos fuera de la relación para enfocarse en la experiencia del cliente. En los ámbitos educativos se observa que el objetivo general de la práctica de la consejería escolar sigue siendo el mismo, centrado en el bienestar integral del estudiante, sumado a problemáticas específicas de la institución escolar.

Estrategias que Aplica el Consejero Escolar Para Convertirse en un Líder Educativo

Los consejeros escolares participantes del estudio consideraron que un consejero escolar es un líder que posee unas características particulares, tanto de personalidad como en el desempeño de sus labores y funciones. Específicamente, las participantes indicaron que el consejero, debe poseer la capacidad de escuchar, la capacidad para establecer relaciones, la empatía, la influencia, la capacidad de comunicarse, el carisma, la

integridad, la ética y la honestidad. Estas características se corresponden con las mencionadas por Young et al. (2015), cuyo análisis cualitativo de un estudio nacional sobre consejeros escolares ofreció una comprensión profunda del liderazgo de los consejeros escolares. Los encuestados identificaron que poseen rasgos y atributos profesionales como la comunicación, la capacidad crear y mantener un programa integral y la voluntad en ser los defensores de los estudiantes y de la profesión. Los consejeros consideraron que ayudan a erradicar las injusticias dentro de las escuelas, siendo líderes colaboradores, comunicadores y defensores en los sistemas escolares.

En este sentido, las participantes manifestaron "...me gusta coordinar actividades donde pueda también involucrar a los otros compañeros no solamente a los estudiantes para tratar de trabajar un liderazgo humanista en el sentido de que seamos empáticos y también promovamos lo que es desarrollar la habilidad de nosotros. Así que, de esa manera, pues me gusta mucho involucrar a los demás."; "... fomentar el liderazgo en los jóvenes, ...escuchar esas ideas, yo creo que es un mal líder, cuando alguien te trae una idea y le dices no. Esa pertenencia que yo creo que es sumamente importante en las escuelas, ese sentido de pertenencia de que yo estoy contribuyendo a mi colegio." De esta forma el consejero muestra influencias de liderazgo educativo, porque involucra los valores, la ética, el acercamiento a los estudiantes para ayudarlos a lograr sus metas académicas, socioemocionales y de carrera.

El consejero trata a los estudiantes como seres humanos y ejerce sobre ellos la influencia idealizada, cuando les sirve de modelo. Como conclusión de lo antes expresado, los consejeros escolares son competentes y están empoderados para alcanzar el desarrollo profesional y liderazgo. Como lo expresó Dollarhide et al. (2008), estas

características también pueden proporcionar un punto de partida para ayudar a otros consejeros escolares emergentes y de ayudarlos en el desarrollo de su propio liderazgo.

Conclusiones e Implicaciones del Estudio

Una vez realizada las entrevistas y analizadas las evidencias recolectadas, se formulan las siguientes conclusiones e implicaciones:

1. El consejero escolar al ejercer su profesión enfrenta situaciones que implican asumir un liderazgo. Sin embargo, siente insatisfacción con los obstáculos y la carencia de reconocimiento de sus funciones.
2. La experiencia de los consejeros para ejercer su liderazgo les permite realizar tareas que pueden cambiar la vida de los estudiantes. La participación en actividades de su colegio ayuda e impacta a los estudiantes positivamente.
3. Es imprescindible definir la figura del consejero escolar en los centros educativos. Este debe ser visto como un agente educativo comprometido con la mejora del centro, quien colabora con los docentes para mejorar el desarrollo integral de los estudiantes y quien trabaja en estrecho vínculo con el equipo administrativo promoviendo la innovación en la práctica diaria. Por tal las instituciones privadas del área Este de Puerto Rico deben establecer una mayor comunicación y reconocimiento a los consejeros para ser parte de la toma de decisiones que le competen como líder y ser parte activa del equipo administrativo de la institución docente.
4. La naturaleza de la labor que realiza el consejero en los centros de nivel elemental y secundaria difiere. Su capacitación a nivel pedagógico, psicológico, estratégico y mediador le permite desempeñar su trabajo en el

centro institucional colaborativamente con los miembros de la comunidad educativa, por lo que debe ser reconocido como líder educativo. El conocimiento que posee un consejero escolar requiere el reconocimiento de su equipo administrativo, demostrándole confianza en el desempeño de sus funciones, que lo avalan como un profesional capacitado para intervenir en la toma de decisiones independiente del nivel en que se encuentre.

5. La labor de los consejeros escolares debe ser considerada como vital en el logro de los objetivos académicos de toda institución educativa, tanto en el área pública, privada como universitaria. A pesar de la poca literatura de referencia que aparece en estudios realizados sobre este tema, la iniciativa de explorar en el tema de esta tesis brindó una oportunidad de darles voz a otros colegas que ejercen funciones similares a las de la investigadora, tomando como base que dichas funciones son vitales en el logro de la misión de las instituciones en las cuales se ejerce la profesión; ya que, hasta el momento muchos permanecen ajenos al verdadero sentido de estas funciones. Esta fue una de las causas que hizo considerar como relevante este tema sobre el cual son pocas las investigaciones realizadas.
6. A la luz de la investigación realizada se recomienda que las asociaciones que agrupan a los consejeros escolares refuercen su conocimiento de sus funciones, ya que el pobre conocimiento puede resultar en una baja participación que los equipos administrativos de muchos colegios privados del área este de Puerto Rico les conceden a sus consejeros. Asimismo, se debe trabajar para instruir a los directores escolares sobre estas funciones y

capacidades y así mejorar la integración de los consejeros en la toma de decisiones del equipo administrativo. Esto puede hacerse realidad mediante talleres de capacitación en lo que se incluya este tema y la adaptación a los múltiples cambios pedagógicos.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Con fundamento en los resultados del presente estudio, se recomienda realizar estudios en esta línea de investigación que permitan contrastar resultados en diferentes contextos. En el presente estudio la metodología aplicada dio respuesta a las preguntas de investigación. A pesar de que se lograron los objetivos planteados, aún queda mucho trabajo por hacer, así como áreas de oportunidad que pueden ser exploradas para beneficio de la profesión del consejero escolar.

Las principales recomendaciones para investigaciones futura se centran en dar continuidad al estudio, dadas las múltiples ventajas que podrían ofrecer estudios con enfoque cuantitativo y mixto. Asimismo, sería interesante ampliar el estudio abordando la conveniencia de estudios comparativos en instituciones públicas y privadas, ya que las características de unas y otras pueden ofrecer múltiples perspectivas relacionadas con el proceso, tales como la motivación de los implicados y directivos, el estilo de liderazgo seguido, la influencia del consejo de administración, los modelos culturales y los modelos de gestión, entre otras.

Más allá de las posibilidades que surgen de la continuidad del estudio en otros ámbitos contextuales, la intención en futuras investigaciones debe ser profundizar sobre el proceso que afecta el cambio organizativo que conlleva a otorgar y reconocer las funciones de liderazgo que ejercen los consejeros escolares. Por lo que la propuesta en

este sentido se orienta a realizar investigaciones que recojan la visión de otros integrantes de la comunidad educativa como el director, estudiantes, docentes y padres.

Limitaciones

Una primera limitación de la investigación se relaciona con las posibilidades de generalizar los resultados. Dada la metodología utilizada, no es posible la realización de ningún tipo de inferencia con la intención de generalizar los resultados a poblaciones mayores. Esta investigación partió de las vivencias y experiencias personales en las prácticas profesionales de las consejeras participantes de este estudio. Por ser un estudio cualitativo, la investigación no buscó la generalización. Por lo tanto, los resultados sólo son válidos para la muestra de participantes y no pueden ser generalizados a otras instituciones ni muestras. Sin embargo, si se consideran semejanzas con otros contextos, su transferencia podría ser posible.

El medio para la recolección de datos a través de una entrevista virtual con el uso de un protocolo con preguntas guías hizo que algunos participantes desistieran de ser parte del estudio, se presume por temor a la grabación de audio. Para contrarrestar esta limitación, se conversó con los participantes sobre la confidencialidad y el anonimato de la información y cómo sería utilizada. Aun así, algunos sujetos no aceptaron.

Finalmente destaca una limitación relacionada con la revisión de literatura que arrojó una carencia de investigaciones similares realizadas en Puerto Rico. Esta deficiencia fue evidente en la discusión de los resultados de este estudio.

Referencias

Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M. & Chaparro Salinas, E. M. (2016).

Diagnóstico del liderazgo educativo en las instituciones de educación superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*. 34(1), 51-68.

<http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>

American College Health Association. American College Health Association - National

College Health Assessment spring 2007 reference group data report (abridged). *J*

Am Coll Health. 2008 Mar-Apr;56(5):469-79. doi: 10.3200/JACH.56.5.469-480.

PMID: 18400658.

Arias, María E. (2021). La colaboración entre consejeros/as profesionales en el escenario

escolar en escuelas privadas del nivel superior y los maestros: estímulo para la

eficacia de la consejería escolar. Universidad de Puerto Rico.

<https://hdl.handle.net/11721/2774>

ASCA Ethical Standards for School Counselors (2016). American School Counselor

Association. <https://www.schoolcounselor.org/asca/media/asca/Ethics/EthicalStandards2016.pdf>

ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies (2019). *American*

School Counselor Association.

<https://www.schoolcounselor.org/asca/media/asca/home/SCCompetencies.pdf>

ASCA (2020a). *American School Counselor Association*.

[https://www/schoolcounselor.org/asca/media/asca/Careers-](https://www/schoolcounselor.org/asca/media/asca/Careers-Roles/RoleStatement.pdf)

Roles/RoleStatement.pdf

- ASCA (2020b.) *The ASCA National Model: A Framework for School Counseling Programs*. American School Counselor Association.
<https://www.schoolcounselor.org/asca/media/asca/ASCA%20Model%2020Templates/Fourth-Edition/ANMExecutiveSummary-4pdf>
- Astramovich, R. L., Hoskins, W. J., Gutierrez, A. P. & Bartlett, K. A. (2013). Identifying role diffusion in school counseling. *Professional Counselor*, 3(3), 175–184.
 doi:10.15241/rla.3.3.175
- American School Counselor Association, National Association of Secondary School Principals & The College Board (2009). *Find a way: Practical examples of how an effective Principal Counselor relationship can lead to success for all students*. New York, NY: College Board
- American School Counselor Association. (2012). *The ASCA national model: A framework for school counseling programs* (3rd ed.). Alexandria, VA.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, Bastudas & Abolio, Balir (2012) *Liderazgo Transformacional*. New York: Editorial Harper.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Diaz Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145. doi: 10.1016/j.hrmr.2011.11.007
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, James (2013) *Liderazgo*. New York: Editorial Harper.
- Cabero, J., & Marín, V. (2014). Miradas sobre la formación del profesorado en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 11(2).
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=82332625005>
- California Association of School Counselors (2019). Best Practice. Guidelines for California School Counselors. <https://www.schoolcounselor-ca.org/files/BestPracticeGuidelinesforSchoolCounselors.pdf>
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Cardona, P. & García Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Cardona, L. (2021). Percepciones de los docentes frente al cambio en tiempos de pandemia. *Educación y Ciencia*. <https://doi.org/10.19053/0120-7105>.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona* [disertación doctoral]. Universitat Rovira I Virgili. <https://www.tdx.cat/handle/10803/403206>
- Chandler, J., Burham, J., Riechel, M., Kiper, D, Stone, C, Oliver, c., Davis, A. & Bledsoe, K. (2018). Assessing the counseling and non-counseling roles of school counselors. *Journal of School Counseling*, 16(7).
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1182095.pdf>.
- Cisler, A. & Bruce, M. A. (2013). Principals: What are their roles and responsibilities?

Journal of School Counseling, 11(10).

<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1012313.pdf>

Carrera, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada Qualitative research through interviews: It's analysis by Grounded Theory. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187–210.

http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf

Cinotti, D. (2014). Competing professional identity models in school counseling: A historical perspective and commentary. *Professional Counselor*, 4, 417–425.
doi:10.15241/dc.4.5.417

Cholewa, B., Goodman-Scott, E., Thomas, A. & Cook, J. (2016). Teachers' perceptions and experiences consulting with school counselors: A qualitative study.

Professional School Counseling, 20(1), 77-88. doi:

<http://dx.doi.org/10.5330/1096-2409-20.1.77>

Creswell, J. W. (2012). *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4a ed.). Pearson Education.

Cuevas, A. (2009). El trabajo cualitativo. Manuscrito no publicado. Guanajuato, México: Universidad de Celaya.

Dahir, C., Burnham, J. & Stone, C. (2009). Listen to the voices: School counselors and comprehensive school counseling programs. *Professional School Counseling*, 12(3), 182- 192.

Davis, J. (2013). *School leaders' perception of school counselor as leaders as part of the district leadership team and impact on the district wide change process*

- (Investigación doctoral) The SAGE Colleges. <https://www.proquest.com/ezproxylocallibrary.nova/.edu/docview/149796?account=6579>
- Dollarhide, C. (2017) *Comprehensive School Counseling Programs: K-12 Delivery Systems in Action, 3rd Edition*. En Pearson. <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Dollarhide-Comprehensive-School-Counseling-Programs-K-12-Delivery-Systems-in-Action-3rd-Edition/PGM173720.html>
- Dollarhide, C. T., Gibson, D. & Saginak, K. (2008). New counselors' leadership efforts in school counseling: Themes from a year-long qualitative study. *Professional School Counseling*, 11, 4, 262-271. doi:10.5330/psc.n.2010-11.262
- Edwards, L., Grace, R., & King, G. (2014). Importance of an effective principal-counselor relationship. *Alabama Journal of Educational Leadership*. <https://search-ebshost-com.zeus.tarleton.edu/login>.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Barranco, Perú.
- Fuentes, A. (2011). Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. www.suagm.edu.umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar_2011/Afuentes%209_12_2-11%20
- Gajardo, J. & Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico. Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

- García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. [http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45033/art%EDculo%20REIDOE.pdf? seque nce=1](http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45033/art%EDculo%20REIDOE.pdf?seque nce=1)
- Gardner, J. W. (2013). The nature of leadership. In M. Grogan (Ed.), *Jossey Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 17-27). John Wiley & Sons.
- Gurkan Gulcan, M. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. *Education*, 132(3), 625-635.
- Heffernan, A. & Pierpoint, A. (2020). Autonomy, accountability, and principals' work: An Australian study. https://research.monash.edu/files/324416419/314450604_oa.pdf.
- Hernández, E. (2020). Carta Circular Núm. 7-2020-2021, Normas, Objetivos y Funcionamiento del Programa de Orientación y Consejería. En Departamento de Educación de Puerto Rico, San Juan, PR. <http://intraedu.dde.pr/Cartas%20Circulares/CARTA%20CIRCULAR%2007-2020-2021.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* 6ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Hintz, A. & Gomez, S. (2021). Cultivating leadership opportunities to develop as a professional. *Academic Advising Today*, 44(3).
- House, R. M. y Hayes, R. L. (2002). School Counselors: Becoming key Players in School Reform. *Professional School Counseling*, vol. 5 (4).

- Hunt, T. (2020). National Defense Education Act. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/topic/National-Defense-Education-Act>
- Janson, C., Stone & Clark, M. A. (2009). Stretching Leadership: A Distributed Perspective for School Counselor Leaders. *Professional School Counseling*.
<https://doi.org/10.1177/2156759X0901300205>
- Joy, R., Hesson, J. & Harris, G. (2011). Preservice teacher perceptions of school counselor responsibilities. *Canadian Journal of Counseling and Psychotherapy*, 45, 386–405. <http://136.159.200.199/index.php/rcc/article/view/59852>
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, (33) 33-42.
- Katz, R. (1956). Human Relations Skills can be Sharpened. *Harvard Business Review*, (34) 61-72.
- King, N. & Horrocks, C. (2009). *Interviews in qualitative research*. London, UK: Sage Ltd.
- Kruse, K. (2013). What is leadership? [Que es liderazgo?]. Forbes Magazine, 3.
<http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadershipForbes.pdf>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham: DfES Publications.
- Lindberg, Sara (2017). 11 ways your school counselors serve as leaders.
<https://www.weareteachers.com/school-counselors-as-leaders/>

- Lieberman, A. (2004). Confusion regarding school counselor functions: School leadership impacts role clarity. *Education*, 124(3), 552-558.
- Li, J., Mau, W. C. J. & Bray, S. S. (2017). Examining the role and practices of high school counselors in helping students make career transition.
https://soar.wichita.edu/bitstream/handle/10057/16356/Li_Mau_Bray_2017.pdf?sequence=1
- Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, (11) 585-600.
- Manz, C. & Sims, Jr. H. (1991). Super leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, (19) 18-35.
- Martínez, A., Krichesky, G., & García, B. (2010). El orientador escolar como agente interno de cambio. *Revista Iberoamericana de Educación*, (54)107-122.
- Mau, W. C. J., Li, J. & Hoetmer, K. (2016). Transforming high school counseling: Counselors' roles, practices, and expectations for students' success. Administrative Issues. *Connecting Education, Practice, and Research*, 6(2), 83–95. doi:10.5929/2016.6.2.5
- Medina-Piña, M. & Oropeza-Herrera, F. (2019). La consejería en cuatro escuelas públicas del nivel intermedio de la región Educativa de San Juan: Estrategias que utilizan los consejeros para lidiar con situaciones de acoso escolar, o bullying. *Revista de Educación de Puerto Rico*, 2(1), 1-5.
- Mendoza, C. & Del Pilar, Y. R (2018). Estilo de liderazgo y eficacia interna en la IEN 88017 Cesar A. Vallejo Mendoza [tesis maestría]. Universidad de San Pedro.

http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/6520/Tesis_58115.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Moyer, M. S., Sullivan, J. R. & Growcock, D. (2012). When is it ethical to inform administrators about student risk-taking behaviors? Perceptions of school counselors. *Professional School Counseling*, 15(3), 98–109.
doi:10.1177/2156759X1201500303
- Nyan, K. (2017). The expanding roles of school counselor: A phenomenological study of the noncounseling responsibilities of school counselor within Title I elementary school [dissertation doctoral]. Sam Houston University. [http://search.proquest.com.ezproxy/locallibrary.nova.docview/2013.2069? account6579](http://search.proquest.com.ezproxy/locallibrary.nova.docview/2013.2069?account6579)
- Northouse, P. (2015). *Leadership. Theory and practice* 7a ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oehrtman, J. P. & Dollarhide, C. T. (2021). Advocacy Without Adversity: Developing an Understanding of Micropolitical Theory to Promote a Comprehensive School Counseling Program. *Professional School Counseling*.
<https://doi.org/10.1177/2156759X211006623>
- Odegard-Koester, M. A., & Watkins, P. (2016). Collaborative relationships between principals and counselors: Facilitating a model for developing a working alliance. *Journal of School Counseling*, 14(9), 1-38.
- Olasumbo Oredein, A. (2011). Principals ‘decision making as correlates of crisis management in south-west Nigerian secondary schools. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 6(1), 62-68.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *El liderazgo escolar en América latina y el caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. OREALC/UNESCO.
- Oviedo, Gilberto (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 89-96
- Pariente, J. (2008). To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA - UNAM Ciudad Universitaria.
- Paolini, A. C. & Topdemir, C. M. (2013). Impact of accountability on role confusion: Implications for school counselor practice. *VISTAS Online*, (93) 1–18.
<https://www.counseling.org/knowledge-center/vistas>
- Pérez Ferra, M. & Quijalo López, R. (2000). Signos de identidad del asesoramiento interno. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, (4)2.
- Piñeros, R. A., Barbosa, D. H. & Contreras, V. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica*. OCDE.
- Pont, B. (2020a). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(1), 154–168. doi:10.1111/ejed.12398.
- Pont, B. (2020b). *Education Leadership in Times of Uncertainty: Rising to the Challenge*. In *Education Disrupted, Education Reimagined: Thoughts and Responses from Education's Frontline During the COVID-19 Pandemic and Beyond*. WISE and

Salzburg Global Seminar. [https:// www.wise-qaatar.org/special-edition-e-book-education-disrupted-education-reimagined/](https://www.wise-qaatar.org/special-edition-e-book-education-disrupted-education-reimagined/).

Ricardo, R (2020). Cómo funcionan los consejeros escolares como líderes

<https://estudiando.com/como-funcionan-los-consejeros-escolares-como-lideres/>

Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de

mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301.

<https://www.redalyc.org/pdf/834/83424870008.pdf>

Robertson, D. L., Lloyd-Hazlett, J., Zambrano, E. & McClendon, L. (2016). Program

directors' perceptions of school counselor roles. *Journal of Professional*

Counseling, Practice, Theory, & Research, 43(2), 1–13.

doi:10.1080/15566382.2016.12033952

Rock, W., Remley, T. & Range, L. (2017). Principal-counselor collaboration and school

climate. *NASSP Bulletin*, 101(1), 23–35. <http://doi:10.1177/0192636517698037>

Rodríguez-Pérez, M. (2019). Las destrezas de los consejeros profesionales universitarios

en el reconocimiento e intervención del desorden de ansiedad social. *Revista de*

Educación de Puerto Rico, 2(2), 1-23.

Rosado, C. (2018). Dimensiones y reflexiones en torno a la Consejería. *Cuaderno de*

Investigación en la Educación, (26), 113-131.

Rutledge, S. A. & Cannata, M. (2016). Identifying and understanding effective high

school practices. *Phi Delta Kappan*, 97(6), 60–64.

doi:10.1177/0031721716636876

- Salina, C., Girtz, S., Eppinga, J., Martinez, D., Blumer Kilian, D., Lozano, E., . . . Shines, T. (2013). All hands-on deck: A comprehensive, results-driven counseling model. *Professional School Counseling*, 17(1), 63–75. doi:10.5330/ PSC.n.2014-17.63
- Sardon Ari, Danitza Luisa. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo Educativo en el Siglo XXI, desde la Perspectiva del Emprendimiento Sostenible. *Revista EAN*, 2(81), 111-128.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research* 3rd Ed. New York: Teachers College Press.
- Shallcross, L. (2013). Claiming their rightful place at the table. *Counseling Today*, 56(2), 34–43. <https://ct.counseling.org/2013/08/claiming-their-rightfulplace-at-the-table/>.
- Shimoni, A. & Greenberger, L. (2014). School counselors deliver information about school counseling and their work: What professional message is conveyed? *Professional School Counseling*, 18(1), 15–27.
doi:10.5330/prsc.18.1.w068754861424n61
- Starratt, R. J. (2013). Presence. In M. Grogan, (Ed.), *Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 55-76). John Wiley & Sons.
- Soto Hernández, Mary (2019) *Cultura de liderazgo en una escuela de excelencia: Implicaciones para el sistema educativo puertorriqueño [disertación doctoral]*. University of Puerto Rico, Rio Piedras. ProQuest Dissertations Publishing.

- Sulkua, S. & Abdioglu, Z. (2015). Public and Private School Distinction, Regional Development Differences, and Other Factors Influencing the Success of Primary School Students in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice* 15. <http://doi.org.10.12738/estp.2015.2.2386>.
- Surovikina, E. (2015). Aproximaciones sistémicas a la gestión educativa: Un estado del arte desde la perspectiva de género. *Revista Iberoamericana De Educación*, 67, 121-138. <https://doi.org/10.35362/rie670221>
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo tridimensional. *Revista Perspectivas*, 35, 7-28. [//www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100002&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100002&script=sci_arttext)
- Trolley, B. C. (2011). School counselor roles and preparation. *Michigan Journal of Counseling: Research, Theory & Practice*, 38(1), 15-32.
- Uribe, M. (2018). Una perspectiva sistémica para el desarrollo del liderazgo escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/07/Presentacio%CC%81n-CPEIP-2018-Formacio%CC%81n-Directivos-M-URIBE-LIDERES-EDUCATIVOS-1-1-1.pdf>
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Education for all 2000-2015: Achievements and challenges. [http://www/efarerport@unesco.org](http://www.efarerport@unesco.org).
- Väläkangas, L. & Tienari, J. (2018) Lifting the veil: Seeking and contesting authenticity in CEO work. *M@n@gement*, 21(4), 1264-1277.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *REICE. Revista*

Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1), 73-91.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4413548>

- Vélez, B & Ernesto, L. (2017) Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal administrativo de la dirección de educación inicial en el ministerio de educación, San Borja. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15077>.
- Warren, J. M. (2013). School counselor consultation: Teachers' experiences with rational emotive behavior therapy. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 31(1), 1–15. doi:10.1007/s10942-011-0139-z
- Wolinski, S. (2010). Leadership Theories.
<http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>
- Yavuz, O., Cayirdag, N., Dahir, C., & Gümüşeli, A. İ. (2017). Improving Student Achievement through Strengthening Principal and School Counselor Partnership. *International Journal of Educational Reform*, 26(2), 176–201.
<https://doi.org/10.1177/105678791702600205>
- Young, A., Dollarhide, C., & Baughman, A. (2015). The Voices of School Counselors: Essential Characteristics of School Counselor Leaders. *Professional School Counseling*, 19(1).
- Zalaquett, C. P. (2005). Principals' perceptions of elementary school counselors' role and functions. *Professional School Counseling*, 8, 451–457.
<https://www.jstor.org/stable/42732488>
- Zambrano, E., Castro-Villarreal, F., & Sullivan, J. (2012). School counselors and school psychologists: Partners in collaboration for student success within

RTI and CDCGP frameworks. *Journal of School Counseling*, 10(24), 1-28.

Apéndice A

Aprobación de Nova Southeastern University



INSTITUTIONAL REVIEW BOARD
3301 College Avenue
Fort Lauderdale, Florida 33314-7796
PHONE: (954) 262-5369

MEMORANDUM

To: Sol Rivera
Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice

From: Jennifer G Reeves
College Representative, Abraham S. Fischler College of Education and School of
Criminal Justice

Date: April 21, 2023

Subject: IRB Exempt Initial Approval Memo

TITLE: La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en Escuelas
Privadas del área Este de Puerto Rico– NSU IRB Protocol Number 2023-169

Dear Principal Investigator,

Your submission has been reviewed and Exempted by your IRB College Representative or their Alternate on **April 21, 2023**. You may proceed with your study.

NOTE: Exempt studies do not require approval stamped documents. If your study site requires stamped copies of consent forms, recruiting materials, etc., contact the IRB Office.

Level of Review: Exempt

Type of Approval: Initial Approval

Exempt Review Category: Exempt 2: Interviews, surveys, focus groups, observations of public behavior, and other similar methodologies.

Annual Status of Research Update: You are required to notify the IRB Office annually if your research study is still ongoing via the *Exempt Research Status Update xForm*.

Changes: Any changes in the study (e.g., procedures, consent forms, investigators, etc.) must be approved by the IRB prior to implementation using the *Amendment xForm*.

Post-Approval Monitoring: The IRB Office conducts post-approval review and monitoring of all studies involving human participants under the purview of the NSU IRB. The Post-Approval Monitor may randomly select any active study for a Not-for-Cause Evaluation.

Final Report: You are required to notify the IRB Office within 30 days of the conclusion of the research that the study has ended using the *Exempt Research Status Update xForm*.

Translated Documents: No

Retain this document in your IRB correspondence file.

CC: Jennifer G Reeves

Jenia Alfonzo García

Apéndice B

Guía de preguntas para la entrevista

Guía de Preguntas para la Entrevista

Pregunta de investigación	Pregunta de la Entrevista
<p>1. ¿Cómo describe el consejero escolar su experiencia de liderazgo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué momentos sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo? 2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas. ¿Cómo cree que los consejeros puedan ser líderes proactivos? 3. ¿Cómo se describe su experiencia como líder en su colegio?
<p>2. ¿Qué roles y deberes de los consejeros escolares ofrecen oportunidades de liderazgo al consejero desde la perspectiva de sus propios ámbitos de trabajo en las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área Este de Puerto Rico? 2. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada?
<p>3. ¿Cómo el director de las escuelas privadas en el área Este de Puerto Rico favorece o no el ejercicio del liderazgo del consejero escolar?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo el director de tu escuela contribuye al liderazgo del consejero escolar? 2. ¿Qué puede hacer el director de tu escuela para fomentar el liderazgo del consejero?
<p>4. ¿Qué estrategias debe aplicar el consejero escolar para convertirse en un líder educativo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer el liderazgo como consejero? 2. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocido como líder educativo en su colegio?

Apéndice C

Invitación para participar del estudio



INSTITUTIONAL REVIEW BOARD
3301 College Avenue
Fort Lauderdale, Florida 33314-7796
PHONE: (954) 262-5369

INVITACIÓN PARA PARTICIPAR EN ENTREVISTA COMO PARTE DEL ESTUDIO

“La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en Escuelas Privadas del área Este de Puerto Rico”

Estimado (a) _____:

Quien suscribe, Sol Rivera Rosario es estudiante doctoral de Nova Southeastern University, Recinto de San Juan. Como parte de los requisitos para completar el grado doctoral, estoy realizando una investigación con el propósito de auscultar la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área Este de Puerto Rico sobre su liderazgo educativo. Se busca determinar si los consejeros escolares son vistos como líderes educativos.

Usted está invitado(a) a ser parte de este estudio. En este momento estoy en la etapa de conformar la muestra de participantes. Usted ha sido seleccionado(a) debido a su experiencia la cual aportará al estudio. Su participación consiste en responder a una entrevista que se realizara virtual y será acordada en términos de fecha, hora utilizando la plataforma Zoom. Se estima un tiempo aproximado de 30 minutos.

La entrevista será individual y no se requerirá información personal. Para proteger el anonimato y garantizar la confidencialidad de su participación, se configurarán los elementos en la plataforma Zoom para desactivar las opciones asociadas al almacenaje de direcciones de correo electrónico y direcciones de IP, esto impedirá que el sistema almacene quién contestó y desde qué dispositivo lo hizo. Toda información obtenida en el estudio será estrictamente confidencial a no ser que por ley se requiera su divulgación.

De resultar necesario aclarar dudas o requerir más información puede comunicarse con la que suscribe mediante correo electrónico con la investigadora al correo electrónico sr2339@mynsu.nova.edu o al teléfono 939-452-4090

Atentamente,

Sol Rivera Rosario
Estudiante doctoral e investigadora principal

Apéndice D
Consentimiento Informado

Consentimiento informado para participantes del estudio

Factores en la disertación de estudiantes doctorales: Implicaciones para los líderes educativos

Descripción

Usted ha sido invitado/a para participar en una investigación para conocer “La Percepción de los Consejeros Escolares como Líderes Educativos en Escuelas Privadas del área Este de Puerto Rico”. Esta investigación es realizada por Sol Rivera Rosario, estudiante doctoral de la Facultad de Abraham S. Fischler School of Criminal Justice, Recinto de San Juan. El propósito de esta investigación será auscultar la percepción de los consejeros escolares de escuelas privadas del área Este de Puerto Rico sobre el liderazgo educativo. Los mismos tendrán una evaluación sobre su liderazgo en sus entornos escolares y si son considerados como miembros de la administración tanto en los logros académicos, clima escolar y aprovechamiento académico de los estudiantes. El propósito del estudio sería determinar si los consejeros escolares son vistos como líderes educativos.

Usted fue seleccionado/a para participar en esta investigación ya que cumple con las características determinadas en la muestra por criterio. Se espera que en este estudio participaron aproximadamente seis personas como voluntarios. Si acepta participar en esta investigación, se realizará una entrevista vía Zoom que será grabada con un enfoque cualitativo mediante un protocolo de nueve preguntas que se han desarrollado para este particular. Participar en esta entrevista le tomará aproximadamente 30 minutos.

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos y no requiere ser sometido a ningún tipo de tratamiento que interfiera con su salud física y/o emocional. Este estudio no implica costos ni beneficio económico tanto para el participante como para el investigador. Usted tendrá la libertad de contestar las preguntas del modo que entienda que es el más adecuado. De igual modo, podrá optar por no responder aquellas preguntas que no se sienta en la comodidad de hacerlo.

Confidencialidad

La identidad del participante será protegida y su participación es libre y voluntaria. Usted tendrá la potestad de decidir en qué momento se retira de la investigación.

Toda información que pueda identificar el participante será manejada confidencialmente. El análisis de la información y los resultados se presentarán haciendo citas e interpretaciones provistas siempre salvaguardando la confidencialidad del proceso. Todos los documentos de esta investigación serán custodiados por esta investigadora junto a la Dra. Jenia Alfonzo-García (chair de la disertación) tendrán acceso a los datos de la investigación.

Derechos

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho de abstenerse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento.

De tener alguna pregunta relacionada con su participación o queja relacionada con este estudio puede comunicarse con la Dra. Jenia Alfonzo- García por correo electrónico a alfonzog@nova.edu

Su firma en este documento significa que ha decidido participar, después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de la misma.

<u>Exención de Documentación de la Sección De Firma de Consentimiento</u>		
El participante ha decidido voluntariamente participar en el estudio de investigación		
Nombre Impreso de la Persona Que Obtiene el Consentimiento y la Autorización.	Firma de la Persona Que Obtiene el Consentimiento y la Autorización.	Fecha

Apéndice E

Transcripción al verbatim de las entrevistas realizadas

Transcripción al Verbatim de las Entrevistas

Colegio #1 (Bayamón)

1. ¿En qué momentos sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo?

Yo creo que en todo momento, principalmente porque tienes que tener la iniciativa y en cuestión de la comunidad escolar. Como es el ambiente escolar, también depende mucho del trabajo del consejero y de los programas que desarrolla en el plantel escolar, porque el ambiente del colegio también depende del consejero.

2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas. ¿Cómo usted cree que los consejeros puedan ser líderes proactivos?

La mejor forma es la prevención. Yo creo que en vez de solucionar el problema debemos prevenir esos problemas. En vez de solucionar problemas, por ejemplo, de acoso, prevenir el acoso. En vez de tratar con estudiantes que tratan de suicidarse, prevenir, que esos estudiantes, pues sienten que quieren quitarse la vida, así que creo que lo más importante para ser proactivo en la prevención. Darles talleres, hablar con los estudiantes que sientan una atmósfera de ayuda y confianza.

3. ¿Cómo usted describe su experiencia como líder en su colegio?

Es retante, porque continuamente, los estudiantes tienen problemas familiares y cuando están en sus casas están solos con sus problemas. Ahí nosotros no podemos llegar por una cuestión de ética. Pero si podemos proteger sus derechos en la escuela como estudiante con toda la confidencialidad necesaria.

Como líder también es retante por ejemplo cuando hay maestros nuevos. Algunos tienen experiencia en como comunicarse con los estudiantes, pero otros no son

completamente nuevos y hay que crear esa comunicación de maestro a estudiante, hacerlos partes de ese.

Un ejemplo claro es con los jóvenes LGBTQ para uno ser mediador entre los padres y ellos; y permitirles expresarse sobre su verdadera orientación sexual. Eso es sumamente importante para mí porque sabemos que tenemos un rol de líder porque fueron a donde tú a que tú estuvieras ahí presente a sus padres. En este momento de población a nosotros que estamos en colegios privados, tenemos una competencia de la pública con este aumento de salario y entonces nosotros tenemos una posición muy importante. Estamos en un momento en que, ¿Cómo yo puedo seguir ayudando a ser proactiva con una falta de maestro y son pocos las personas que quieren estudiar para ser maestra y cómo guiarlos y enamorarlos?

4. ¿Cuál es el rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área este de Puerto Rico?

Bueno, yo creo que pues los roles como consejero son importantes que no sea director de escuela ni que sea maestro. Yo creo que uno de los grandes problemas es que los consejeros hacen mucho trabajo burocrático y cosas administrativas que no le corresponde. Yo creo que el rol de consejero es trabajar con sus clientes. No con asuntos administrativos y creo que eso es lo más importante, que no es un puesto administrativo, es un puesto para darle servicio de consejería a los clientes.

5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada?

Pues yo creo que cubrir las necesidades de su población si tienes una población de estudiante total, pues yo tengo que buscar las herramientas para que el estudiante pueda

sacar su mayor provecho. También tengo estudiantes con rezago, y tengo que buscar las herramientas para trabajar con esos estudiantes. Tengo estudiantes que vienen de una familia de médicos, pero no quieren ser médicos, quieren ser artistas.

Todo va a depender de las necesidades de los estudiantes. Los estudiantes tienen que completar un estudio de necesidades todos los años para saber. ¿Qué temas les interesa?, ¿En qué temas le hace falta orientación? . Proveerles orientaciones, reuniones, entrevistas y que sepan que tienen a un profesional de ayuda que los puede guiar. Así que va a depender mucho de las necesidades de la población que atiende.

6. ¿Como el director de tu escuela o directora contribuye al liderazgo del consejero escolar?

Pues yo creo que, dándole flexibilidad, sí yo considero que es sumamente importante, si tienes un director, que ese es mi caso, por ejemplo que yo tengo una iniciativa,, por ejemplo el club de estudiantes orientadores, que cuando llegué pues lo funde y empecé a trabajar con el club de estudiantes orientadores, una experiencia de la UPR y que se puede tener el club de estudiantes orientadores en el colegio, tener ese apoyo y flexibilidad de que también puedas atender a un club y si tienes una iniciativa cuando dices que necesitas hacer esto, que te den el visto bueno y entiendan que necesitas hacerlo hay que hacerlo.

7. ¿Qué puede hacer el director de tu escuela para fomentar el liderazgo del consejero?

Creo que compartir decisiones, ser cómo un equipo, yo creo que el liderazgo es trabajar en equipo, no solamente con el consejero, con la trabajadora social, con el coordinador de asuntos estudiantiles, con la coordinadora de plataformas educativas, con

la registraduría, con el personal de admisiones. Todas esas personas trabajan en equipo.

Yo creo que cuando un director sabe trabajar en equipo es un excelente aliado.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer liderazgo como consejera?

Bueno, principalmente porque tú trabajas con tu cliente. Pero muchas veces, yo, por ejemplo, trabajo con menores de edad y muchos padres, se les hace difícil aceptar las decisiones de esos jóvenes. Esos son los mayores retos cuando trabajas con los padres en el caso mío con los asuntos familiares que es mucho más difícil si lo trabajas directamente. Cuando trabajo con la comunidad de la escuela, me refiero a los maestros, a los estudiantes, pues es mucho más fácil y es más relevante, cuando se tiene que trabajar un asunto con los padres, con la familia, pues ahí sí. La dinámica es mucho más compleja y porque muchos padres, empiezan con una negativa, tienes que servir de mediador y entonces, son muchos procesos y es más prolongado.

9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocida como líder educativa en su colegio?

Pues yo creo que fomentar el liderazgo en los jóvenes, yo creo que en eso tener el club de estudiantes orientadores que ellos tomen las iniciativas que ellos hagan actividades y que ellos mismos funden clubes que puedan involucrarse. El consejero debe tener flexibilidad para dejar que los estudiantes creen sus propias actividades, desarrollen iniciativas y eso lo ayude a tener sentido de pertenencia en el colegio.

Colegio #2 (Cayey)

1. ¿En qué momento sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo?

Diría más bien el mayor liderazgo sería cuando me tocaba el tú a tú con mis estudiantes, una situación, ya sea de disciplina o que el mismo estudiante acudió a mi

servicio, para preparatoria de alguna prueba, atención, alguna situación personal, intereses en algún otro programa. Ahí sí entiendo que yo puedo mayormente tomar las riendas dentro de mis funciones. Ahora también diría que puedo ejercer bastantes decisiones que no cae dentro de las funciones típicas de consejería. Hacer alguna dinámica con algún maestro, algún estudiante o trabajar con mi grupo como tal, eso sí la podía manejar a mi forma.

2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas. ¿Cómo cree usted que los consejeros pueden ser líderes proactivos?

Definitivamente es conocer a la comunidad que estás sirviendo, y también tener el sentimiento de dónde pueda haber más necesidad que en otras, dependiendo de la edad, del grado y como tal los consejeros deben ser libres, como activos en su escuela.

3. ¿Cómo usted describe su experiencia como líder en su colegio?

Mi experiencia definitivamente fue una experiencia sumamente gratificante. El poder tener la relación que establecí con mis estudiantes, el verlos graduarse, el poder alcanzar sus metas y saber que cuentan conmigo para poder. Ellos ven el fruto, mientras ellos ven ese compromiso de tu parte, entonces te ven a ti como ese líder te dan a ti ese respetó.

Ahora bien, como mencioné creo que entre el personal docente y administrativo, hay un área gris con respecto al consejero como líder.

5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero de entre sus funciones como líder escolar en una institución privada?

Para mí lo primordial era la salud mental y que mi estudiante se sienta cómodo, que tenga su autoestima bien, que tenga su motivación alineada con lo que viene a ser en la escuela, esté el ambiente escolar y las relaciones interpersonales. Darle las herramientas

que realmente necesitan para ser exitoso fuera de la escuela, a veces en escuelas privadas los tenemos en una pequeña burbuja y en un mundo donde ellos tienen todo su acceso y lamentablemente la vida real y tal vez la vida universitaria no la van a encontrar. De igual forma se pueden encontrar con muchos retos, por lo cual ellos no están preparados aún, así que dándole las herramientas necesarias, pero también este es un panorama real y asegurando que ellos sepan utilizar esas herramientas cuando salgan, de ahí que puedan ser independiente y autónomos.

En cualquier decisión que tenga que tomar, me las estoy pensando un poco fuera de las normas, entiendo que también me hubiese gustado tener más servicios. Un estudiante que solamente le interese lo académico, que tal vez aquel estudiante que tenga algún rezago académico, pero sea tremendo artista que sea un deportista, esta verdad ilustre a poder atender más las inteligencias múltiples, y si vamos a ponerle un nombre y pienso que debería ser una prioridad porque vemos en la educación, las empresas, la manera en que se genere ingresos está evolucionando. Tal vez las funciones de un consejero nos venimos a enfocar en pruebas de admisión o simplemente en que la meta final sea una carrera universitaria, pues tal vez estamos perdiendo algunos estudiantes que tengan algunos otros talentos o posibilidades en otras áreas que no estemos explorando por esa ruta tradicional. Tenemos que evolucionar, cómo mantenernos al tanto de lo que sea el reto del estudiante hoy en día, sabemos las redes sociales, las presiones sociales, que nos criamos nosotros no es el mismo que ellos viven hoy en día y a pesar de que estén en una escuela privada, no quiere decir que ellos están protegidos de esas cosas. También trabajar mucho con duelo. Esos fueron unos temas bien fuertes que trastocaron a los estudiantes y a los empleados. Así sí que tenemos que hacer, no sé si la palabra es

multifacética, pero tenemos que ampliar y salirnos de la burbuja de la consejería, puede que realmente estemos con una generación cambiante y es como tú dices, no es lo mismo.

6. ¿Como el director de la escuela contribuye al liderazgo del consejero escolar?

Bueno el director yo lo veo como la mano derecha del consejero escolar y ahí es que ayuda a ese balance entre lo que pueda hacer supervisión académica. Pero si veo cómo debe ser el otro lado desde la balanza, si lo vemos de esa forma para mantener ese equilibrio entre lo que es empleado, estudiantes y comunidad. Ahora en mi experiencia de nuevo va a depender en el escenario como mencionamos anteriormente, será decisión administrativa de reglamento o de currículo ahí no entraba mucho el consejero escolar, ahí era más bien otro personal que se encargaba de eso. Ahora fuera de eso también diría lo que tal vez sea disciplinario lo que era suspensión, lo que era para atender esos problemas de conducta fuerte en la escuela. El consejero, pues no entraba mucho en eso y era porque en ese sentido se utilizaba consejería como que era la primera puerta. Vamos a ponerlo así y luego entonces era que entraba el director. El lado disciplinario que] pienso que también debería ser parte de esa balanza y no una persona versus la otra verdad siempre como que, manteniendo las dos partes, pero si tuviese una situación, está ahí para supervisar el consejero o está ahí para hacer esa otra parte de la balanza y creo que eso es lo que no se ha definido, o tal vez está definido, pero va a depender de la institución, que estamos enfocándonos en las privadas, porque seguramente en el sistema público se da el que dé de manera distinta.

7. ¿Qué puede hacer el director de tu escuela para fomentar el liderazgo del consejero?

Sería darle respeto que se merece a la función y de nuevo al tú ser partícipe y poder demostrar que da fruto y ser proactivo, como hablamos anteriormente y conocer tu

comunidad y dar resultados. Podemos demostrar que ese rol tiene valor. Pero va a depender del apoyo de aquellas personas que estén tomando las decisiones.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer el liderazgo como consejera?

Tener el tiempo suficiente para poder ejercerlo y poder hacerlo bien. No es fácil inventarse un taller de la nada, es tener algunos fondos para poder traer recursos para poder comprar equipo, entrenar a los estudiantes, etc. Poder lograr que estén dispuestos a trabajar como equipo que es lo que nos corresponde y también respetar el rol de cada cual, para poder lograr la misma meta, porque estamos todos en el mismo barco.

9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocido como líder educativo en su colegio?

Diría que consistencia y obviamente de continuamente educarse, porque si no, no estamos al tanto, no evolucionamos no vamos a poder lograr la comunicación asertiva. Definitivamente hay que perderle el miedo a comunicar nuestras ideas para poder lograr las metas. No cohibirse, tal vez no me apoyan en cierta idea, pero tenemos darnos la oportunidad.

Colegio #3 (Guayama)

1. ¿En qué momento sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo?

En todo momento desde que usted entra y sale por la puerta de la oficina. Usted tiene esa característica, ese potencial de liderazgo como función. Si en algunas decisiones el director no está, el poder de ejecutar esa decisión automáticamente sin tener que ir a consultar cae sobre el consejero.

2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en su escuela. ¿Cómo cree que los consejeros pueden ser líderes proactivos?

Hay otras prioridades que no son las que nosotros queremos, pues en ese momento, pues tengo que ser proactivo, para poder informarles a nuestros estudiantes, aunque yo no esté de acuerdo con unas decisiones administrativas.

3. ¿Cómo usted describe su experiencia como líder en su colegio?

Como líderes en la relación de ejecución, porque hay unas prioridades y unas metas administrativas y a veces no son alcanzables en el aspecto educativo. Somos una institución educativa sin fines de lucro y hay actividades que son con fines económicos que antepone algunas actividades educativas a este aspecto.

De consejería, afecta las actividades debido a la falta de recurso, eso me limita a mí bastante, el plan de acción donde trabajo.

4. ¿Cuál es el rol que el consejero escolar como el líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área este de Puerto Rico?

En todo porque estamos adiestrados hasta el final, tanto lo académico administrativa, en el aspecto laboral, el apoyo de los maestros, apoyo administrativo y facultad. Tenemos las destrezas para trabajar con eso.

5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada?

Para mí el estudiante es una prioridad es el servicio directo al estudiante. Comenzamos desde cero hasta que se desarrollen.

6. ¿Como el director o directora de tu escuela, contribuye el liderazgo del consejero escolar?

En ocasiones, dentro de una discusión de casos, te delegan actividades del consejero para que así sea y que haya actividades que son del consejero delegado a otro personal. Pero en ocasiones el director delega esa responsabilidad del consejero

7. ¿Qué puede hacer el director de tu escuela para fomentar el liderazgo del consejero?

Reconocer nuestras destrezas o nuestras habilidades. En poder solucionar o ser parte del aspecto administrativo, involucrarme más. Se carece hasta de información de uno.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer el liderazgo como consejera?

La falta de comunicación. Me explico, en ocasiones yo hago un plan de trabajo con antemano y a veces ocurren actividades cuando está corriendo el de consejería, pues tiene que cancelarlas, ese es mi pelea aquí. Que no es la prioridad, no brindan ese respeto como se merece. Esa prioridad de servicio y cuando lo necesites es difícil.

9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocida como líder en su colegio?

La estrategia que siempre utilizo es la organización de actividades con los estudiantes porque ellos mueven las promociones. Llevan los mensajes, entonces eso hace que imparta tanto en el nivel superior como elemental. De esa manera toda la comunidad ve eso de consejería y eso hace que ellos sean parte de las actividades.

Colegio #4 (Cayey)

1. ¿En qué momento sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo?

Consejería profesional, abarca mucho lo que es el liderazgo, tengo a cargo la coordinación de varias actividades tales como talleres y college day y todas estas actividades que promueven lo que es la toma de decisiones vocacionales y de igual

manera lideró también lo que es la sociedad de honor, en este caso para trabajar las destrezas de liderazgo y el servicio comunitario. También me fijé en el área de apoyar a los maestros, en lo social y en momentos que tengan situaciones que puedan afectar su labor, así que en esa parte ejerzo el liderazgo de varias maneras.

2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas.

¿Cómo usted cree que los consejeros puede ser líderes proactivos?

Líderes proactivos requiere que tú hagas que las cosas sucedan y ciertamente en nuestro labor como consejeros implica el poder también inspirar de una manera positiva y que lleve a poder maximizar los procesos a nivel general en la toma de decisiones, no solamente a través de un inventario de interés que muchas veces es lo que se promueve y lo que se conoce de nuestra profesión, pero al ser proactivo nos lleva a realizar más actividades, a realizar un poquito más de intervenciones que promueva también que los estudiantes y el personal escolar pueda ser parte del desarrollo de la comunidad escolar, así que la productividad es e hacer que las cosas sucedan. Moverse hacia lo que se quiere.

3. ¿Como ustedes describen según su experiencia como líder en su colegio?

Me describo como una persona proactiva, una persona que le gusta llevar un mensaje optimista en el sentido de que si hay una cosa que no funciona, pues vamos a buscar otras alternativas, así es como siempre me distingo. Crear un plan de trabajo que se va discutiendo y también promover el trabajo en equipo. En mi caso estoy yo y una compañera que es rabajadora social. También en la coordinación de actividades me destacó mucho, movilizar todos los recursos dentro del ámbito escolar y siempre llevando un mensaje de motivación en el sentido en que todos tenemos talentos y habilidades que podemos aportar.

4. ¿Cuál es su rol como consejera escolar como líder debe ejercer desde su ámbito laboral en las escuelas privadas del área este de Puerto Rico?

Promover en lo que es en el aspecto de consejería se ve un poquito más el ámbito vocacional. Pero en mi caso siempre he dicho que va más allá. Ciertamente sería más como aplicar el aspecto personal social para que entonces ese proceso de toma de decisión vocacional, apoyo a los estudiantes y a los padres y también que se involucre los maestros, para mí eso sería el rol vital del consejero involucrar a toda la comunidad escolar. Para que sean partícipe del éxito de los estudiantes y de todo en general.

5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder escolar en una institución privada?

Dentro de las labores, ciertamente apoyar a nivel personal social y a dónde quieren dirigirse. Pero no tenemos la labor de un registrador, secretario ni hacer transcripciones ni documentos que son de un registrador y lamentablemente, pues en las escuelas privadas se da mucho esa dinámica de poder este como que confundir la labor de un consejero con la de un registrador, así que es bueno que recalcar para volver de la vieja guardia.

6. ¿Como el director en este caso, la directora de tu escuela contribuye al liderazgo del consejero?

En mi experiencia, me dan bastante apertura a poder promover y actividades cuando llevo idea. A ella le gusta que se la lleven por escrito tipo propuesta, donde tenga los objetivos y el propósito fundamental de realizar esa actividad o de realizar ese método. Entiendo que falta un poquito más de conocer sobre la profesión, porque a veces confunden los roles. Pero me encargo de educar de manera profesional y respetuosa

cuando algo no está abarcando mis funciones.

7 ¿Qué puede hacer la directora de tu colegio para fomentar el liderazgo?

Permitir e innovar un poco más en los servicios que se pueden ofrecer en todo lo que se podría abarcar en el ofrecimiento e incluso una clase de vida universitaria que creo en algunos colegios las ofrecen, en este caso se lo ha hecho saber, incluso se le hizo propuestas de promover un poquito más las horas de labor comunitaria con el aspecto vocacional, porque ciertamente muchos estudiantes esperan que el consejero les diga. Hay que guiarlos y eso fue una propuesta que se le hizo en cuestión de exigir otras obras comunitarias, pero que tengan que ver con el aspecto vocacional también. Crear un curso que permita al consejero tener más interacción con los grupos.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer el liderazgo como consejero?

En mi caso, soy una sola consejera y entonces debo impactar desde noveno hasta décimo grado. Realmente no me da mucho tiempo, porque también se suman casos de aspectos emocionales, acomodos razonables y todas estas cosas que no mencioné.

9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocida como líder en su colegio?

Como mencione un ratito me gusta coordinar actividades donde pueda también involucrar a otros compañeros. A los estudiantes los involucré mucho en las actividades y de igual manera, tratar de trabajar con el liderazgo humanista en el sentido de que seamos empáticos y desarrollar la habilidad de nosotros. Así que, de esa manera, pues me gusta mucho involucrar a los demás.

Colegio #5 (Caguas)

1. ¿En qué momento su función demanda el ejercicio del liderazgo?

Que digas esto es una situación que me compete a mí. Yo tengo que dirigir a los demás compañeros o las demás personas de la administración.

2. Según ASCA los consejeros deben ser líderes proactivos en sus escuelas. ¿Como usted se describe su experiencia como líder en su colegio?

En momentos que nosotros tenemos que hacer parte de esa toma de decisiones. Por ejemplo, cuando el director va a tomar en consideración alguna expulsión, Entiendo que en esa toma de decisiones se deben tomar en consideración porque las perspectivas siempre van a ser totalmente distintas.

3. ¿Cómo usted describe su experiencia como líder en su colegio?

Como líderes, siendo empático, manteniéndose imparcial pero empático, tratando de poner ponerse en muchos. Enfocándose no tan sólo en la situación, sino buscando alternativas en cómo manejarlo.

4. ¿Cuál es el rol que el Consejo Escolar como líder debe ser desde su ámbito laboral, en las escuelas privadas del área este de Puerto Rico?

El enfoque de los consejeros son los estudiantes. Lo que amerita cada estudiante es ver las necesidades y esto va de todos los niveles, porque no es lo mismo la necesidad de un estudiante de high school que pueden estar en este aspecto cuarto año donde se trabaja el proceso hacia la Universidad en comparación con los de preescolar que ya sabemos la necesidad de ellos desde el primer día que se hacen las observaciones, necesidades y evaluaciones.

5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero entre sus funciones como líder escolar en una institución privada?

Velar siempre por el bienestar del estudiante, ese es el enfoque número uno.

6. ¿Como el director de tu escuela contribuye el liderazgo del consejero escolar?

Apoyar las áreas, por ejemplo, si hay una necesidad que vemos en particular reunirse con la administración para llevar un diálogo y buscar entonces las alternativas. Es tener un jefe que pueda contribuir como agente de apoyo.

7. ¿Qué puede hacer el director de tu escuela para fomentar el liderazgo del consejero?

Lo mismo, brindar apoyo, trabajar en reuniones, trabajar en equipo. Tal vez que el director tome en consideración a esta servidora. También apoyar en los talleres, brindar herramientas sobre el liderazgo o herramientas en general.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades para este liderazgo como consejera?

Al principio cuando llegue a este colegio se me hizo difícil ejercer el liderazgo en las reuniones de equipo. Por ejemplo, en el reglamento escolar indica los roles; lo que le toca a la Principal, otro al administrador y esta servidora. En este caso volvemos a lo mismo, trabajar en equipo, hablar claro en las reuniones.

9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocida como líder educativo en su colegio?

Se hacen promoción de diferentes temas, en este caso por lo menos los temas que tenemos en la mesa, que son los temas que abundan. También me imagino que, en la mayoría de los consejeros escolares, que son temas de relaciones interpersonales. Haciendo la promoción y llevándolo directamente a la familia.

Colegio #6 (Bayamón)

1. ¿En qué momento sus funciones demandan el ejercicio del liderazgo?

Casi todo el tiempo, por ejemplo, en el mismo hecho de implementar un programa de orientación y consejería. Pues tú tienes que ver tu población, hacer un estudio de

necesidades. Administrar este estudio de necesidades, analizarlo, hacer el plan, decírselo a los directivos y alinear el plan. Las necesidades de los estudiantes al plan de los directivos. Hacer partícipes a los padres de lo que se va a hacer o de las proyecciones de lo que se va a hacer este año, tú tienes que ser líder en toda la comunidad escolar. Tienes que dar un seguimiento y tienes que recurrir a la ayuda de otras personas dentro de la comunidad escolar para que todo eso se dé con efectividad.

2. Según ASCA los consejeros, deben ser líderes proactivos en su escuela. ¿Cómo usted cree que los consejeros pueden ser líderes proactivos?

Identificar esas necesidades antes de los estudiantes te lo digan. Que los estudiantes tengan la oportunidad de ventilarlas. Así va haciendo gestiones y tratando de satisfacer esas necesidades, tratar de hacer cosas antes de que la misma población lo tenga que demandar. Obviamente tiene que conocer el desarrollo humano. Yo sé que sí trabajo con adolescentes, le van a interesar ciertos temas, por ejemplo, el manejo del tiempo, hablar en público, son comúnmente los temas que ellos desean.

3. ¿Cómo usted se describe su experiencia como líder en su colegio?

Mi experiencia como líder es muy accidentada, por qué las autoridades del colegio muchas veces no ven el consejero como líder, no aceptan el liderato del consejero. Cuando el consejero sigue instrucciones, entonces lo acusan de no tener liderazgo. Si tienes mucho liderato no les gusta porque lo ven como competencia profesional o como que quiera hacer funciones de supervisor o por el contrario si haces lo que ellos te dicen, que es lo que se supone según el contrato, entonces no tienes iniciativa, no tienes ese liderazgo. Es un balance que hay tener bien; y saber hacer las cosas para poder ejercer el liderato.

4. ¿Cuál es el rol que el consejero escolar como líder debe ejercer desde su ámbito de la hora en la escuela privada del área este de Puerto Rico? ¿Cómo usted entiende que debería hacer eso?

El consejero tiene que estar empapado de la población que tiene primero que nada sea la población de niños o adolescentes y de la población de padres ver donde está enclavada esa comunidad. Para entonces trabajar de acuerdo con las necesidades de esa subcultura porque si no lo haces de esa manera vas a darle un programa que probablemente no les interese ósea la meta del consejero es satisfacer esas necesidades. . El consejero debe esas necesidades correctas, claras y definidas, de lo contrario no, vas a tener una buena imagen como líder.

5. ¿Cuáles deben ser las obligaciones prioritarias de un consejero dentro de sus funciones como líder en una institución privada?

El diseño, el manejo y la clarificación de lo que son sus funciones y roles dentro de la comunidad escolar. Donde yo trabajo todos quieren ser consejero, pero realmente hay que establecer bien claro quién es el consejero y por qué se llama consejero. Porque si no todo el mundo va a querer hacer tu trabajo o lo que creen que es tu trabajo.

6. ¿Como el director de tu escuela contribuye, si es que contribuye el liderazgo del consejero escolar?

El director contribuyó siempre cuando tú le hagas claro que necesita su intervención, porque si no pues lleva a pensar que tú estás haciendo lo que puede, que no necesitas de él y siempre la figura del director es bien importante porque, por ejemplo, cuando trabajamos con lo que son acomodados razonables. Los maestros muchas veces entienden que los consejeros estamos dando las directrices sin ser sus jefes.

Pero hay cosas que el consejero tiene que hacer y aunque no seamos el jefe. A los maestros siempre tienen que recabar del director que él colabore, haciendo hincapié que en la escuela tú estás a cargo de esa función y que tiene toda la autoridad, porque si el director no hace ver que tú tienes esa autoridad para trabajar unas situaciones, los maestros no van a respetar la imagen del consejero.

7. ¿Qué puede hacer el director de tu escuela para fomentar el liderazgo del consejero?

Estar presente en la actividad en lo que haga el consejero. Hacerle claro en el trabajo que el consejero tiene unas funciones. Que son esenciales en la escuela y que puede tomar decisiones o dar cierto número de tareas a los maestros que no requiera necesariamente la autorización del director. Porque, por ejemplo, en los cuestionarios de los inventarios de comportamiento, ya yo estoy autorizada a eso. Así que yo voy directamente se lo entregó a los maestros para que lo puedan completar y otras cosas.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades para ejercer el liderazgo como consejera?

Las personas realmente no tienen claro, más que se le explique, , no tienen claro el rol del consejero. Esas son las dificultades. Al no tener claro las funciones del consejero, no lo reconocen o no las quieren reconocer porque no necesariamente es una figura muy friendly para los maestros o para los directores.

9. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza usted para ser reconocida como líder en su colegio?

Todo lo que son técnicas de comunicación efectiva y asertiva, eso es lo que yo pongo en función. Porque con una comunicación clara todo luce.

