



LA TRANSFORMACIÓN DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO COMO ANDAMIO PARA PROPICIAR PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS, MEDIANTE LA ACTUALIZACIÓN SITUADA.

MARTHA SUSANA ORTEGA PAOLETTI.

ESCUELA NACIONAL PARA MAESTRAS DE JARDINES DE NIÑOS.

RESUMEN:

Las Reformas Educativas en México, se han gestado acorde a las transformaciones de la vida social primero a nivel internacional y después nacional. Dentro de estas reformas, la modalidad de educación inicial en la cual me desempeño ha sido fuertemente afectada, al ser fusionada con el nivel de preescolar, lo que implica una serie de transformaciones dentro de las escuelas.

Si reconocemos que un aspecto primordial para el logro educativo lo representa el liderazgo directivo, aceptaremos que éste requiere de transformaciones las cuales no siempre se producen por diversas causas entre las que encontramos: aspectos institucionales, balcanizaciones, desinformación, falta de profesionalización, los estilos de liderazgo de las autoridades, gran cantidad de funciones y responsabilidades a las que tiene que atender el directivo y otros más.

Es por esto que como directivo, al identificar que mi liderazgo contaba con fuertes rasgos tradicionales, me surge la necesidad de transformar estos rasgos con la intención de lograr un liderazgo más eficiente que propicie en los agentes educativos de la institución donde laboro procesos eficientes de capacitación dentro de la propia institución, con la finalidad de incrementar la calidad educativa de los alumnos, aprovechando las ventanas de oportunidad que proporciona el marco normativo institucional.

Palabras clave: Liderazgo distribuido, liderazgo directivo, profesionalización, liderazgo docente.





INTRODUCCIÓN

Las sociedades humanas hemos transitado vertiginosamente lo cual ha suscitado necesidades educativas, que no han recibido respuesta y requieren ser atendidas. La posmodernidad ha transformado la forma en que se asimila la información, el entendimiento y el entretenimiento. Los valores surgidos de las verdades universales basadas en identidades fijas se encuentran en extinción. Es por esto que se urgente la transformación de los entornos educativos, de las prácticas y concepciones con la finalidad de que la enseñanza, así como el liderazgo de los directivos a cargo de las mismas.

El inicio del nuevo milenio, trae consigo la influencia de la corriente teórico práctica de la mejora de la eficacia escolar, la cual surge como resultado de dos movimientos educativos: la mejora escolar y la eficacia escolar, el primero de los cuales es de origen práctico y el segundo de investigación que busca conocer los factores escolares relacionados con los resultados de aprendizaje (Zorrilla F. & Pérez M., 2006).

A partir del 2012, la reforma educativa, promovida por el gobierno de Enrique Peña Nieto, contempla el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas para que puedan resolver los problemas de operación básicos, mejorar su infraestructura y comprar materiales educativos.

Los recursos y atención de problemas educativos, ha sido enfocada en las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria, pero, como ha sido por muchos años, el nivel inicial ha quedado vulnerable.

La modalidad de Educación Inicial, ha tenido gran cantidad de altibajos, siendo los últimos seis meses del sexenio anterior y el presente sexenio, los que han representado mayores problemáticas para el nivel de Educación Inicial, pues a pesar del fuerte discurso político educativo actual, que debiera conceder una gran importancia a la intervención en fases tempranas del desarrollo infantil, la realidad es otra, el nivel de Inicial pareciera invisible al sistema educativo, con las consiguientes problemáticas presupuestales, organizacionales y estructurales que esto origina, pues la política económica actual es quién orienta las reformas educativas que a su vez dirigen a la educación inicial que hoy se vive.

Una de las pocas acciones relevantes con relación a la Educación Inicial, fue la primera Reunión Nacional de Responsables y Representantes de Educación Inicial (2014), en la cual el secretario de Educación Pública, Emilio Chuayfett Chemor, señala que la educación inicial debe entenderse como un derecho de los niños y no una acción asistencialista, razón por la cual exhorta a instrumentar el modelo de Atención con Enfoque Integral para la Educación inicial utilizándolo como herramienta para la





práctica de los agentes educativos y la profesionalización de los mismos, sin embargo al ser la única acción y cuya finalidad es únicamente implementar el modelo.

La exigencia de la implementación del modelo “sugerido” fue el principal eje de análisis para reflexionar sobre mi papel como directivo en el Centro de Desarrollo Infantil de la Secretaría de Educación Pública (CENDI-SEP) No. 7 “Agustina Ramírez de Rodríguez”.

Mi gestión de acuerdo con los parámetros normativos de la administración pública, debe contar con ciertas características como son: liderazgo pedagógico, el cual debe encontrarse distribuida en todo el colectivo escolar, otorgar una fuerte importancia del Consejo Técnico Escolar (mediante la participación colaborativa de los docentes) y la participación de los padres de familia. Es decir, esta responsabilidad de la transformación innovadora de los procesos de enseñanza-aprendizaje debe recaer en toda la comunidad, dándole carácter social.

A partir de una serie de técnicas e instrumentos que hemos utilizado a lo largo de mi proceso formativo en la maestría en Educación Básica Interplantel, entre los que destaca el diario de trabajo, con el cual he podido identificar que mi estilo de liderazgo conserva muchos rasgos del liderazgo tradicional instructivo, a pesar de haber intentado diversas estrategias para transformarlo.

Sin embargo, esta transformación se dificulta con diversos factores: a sobre carga de trabajo administrativo que ocupa gran cantidad de mi tiempo, propicia que las visitas a las aulas y la verificación de planeaciones, expedientes y diarios de las docentes, quedan relegadas al último lugar, cuando estas acciones deberían de ser sistemáticas, además que algunas de las titulares y asistentes me la solicitan.

Dentro de estos rasgos he podido identificar un liderazgo vertical, que si bien no ejerzo de forma violenta, por lo general determino la última palabra, muy apegada a la norma, sin tomar en cuenta en ocasiones el hecho educativo, obediente de los aspectos institucionales (reproductora), acostumbrada a ver los cotos de poder y las balcanizaciones como dificultades hasta cierto punto manejables y no como opciones de negociación para arribar a una solución definitiva.

Las características del plantel, propician que mis funciones como directivo tengan una amplia gama de variables. Esto se debe a que el colectivo es muy numeroso, la jornada laboral es muy amplia, contamos con diversas figuras de supervisión (técnica y pedagógica), sanitaria (salubridad) y del trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), lo que nos implica cumplir con la Norma Oficial Mexicana en aspectos como seguridad y alimentos por contar con servicio de comedor y servicio asistencial.





Al ser una directora que cuenta con una autoridad institucional, me llegué a ver en la necesidad de ejercer coerción mediante la posibilidad de iniciar procedimientos legales de sanción, con algunos trabajadores que incumplen de forma reiterada en sus labores y en ocasiones he requerido aplicar la normatividad.

Por lo antes expuesto, como directivo requiero mantener un equilibrio entre la responsabilidad (atribuida por el equipo, los padres de familia y la institución) y las expectativas de la colegialidad. Como consecuencia, puedo deducir que el aspecto prioritario a atender es la forma en que ejerzo el liderazgo directivo.

Mi gestión debe contar con ciertas características como son: el liderazgo pedagógico que de acuerdo con Carriego (2005), este debe descansar sobre el directivo (aspecto que se cumple en la actualidad, con el que no concuerdo, pues esta responsabilidad debe encontrarse distribuida en todo el colectivo escolar), también destaca la importancia del Consejo Técnico Escolar (mediante la participación colaborativa de los docentes) y la participación de los padres de familia. Es decir, esta responsabilidad de la transformación innovadora de los procesos de enseñanza-aprendizaje debe recaer en toda la comunidad, dándole carácter social.

Como gestor intermedio debo responder a autoridades superiores y rendir cuentas ante los padres como clientes y ante otros sectores sociales. Es por esto que intentamos satisfacer imperativos políticos y administrativos simultáneamente, lo que propicia que nuestra labor sea altamente complicada y en ocasiones actúe como un líder impositivo y no colaborativo.

Es así como mi ejercicio del poder ha sido un hilo conductor para todas las acciones del plantel, lo que ha generado cierta dependencia sobre mi persona, y la conformación de un grupo antagónico en el que figuran dos asistentes y una puericultista, generando conflictos con el resto del personal.

Las características del plantel, propician que mis funciones como directivo tengan una amplia gama de variables. Esto se debe a que el colectivo es muy numeroso, la jornada laboral es muy amplia, contamos con diversas figuras de supervisión (técnica y pedagógica), sanitaria (salubridad) y del trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), lo que nos implica cumplir con la Norma Oficial Mexicana en aspectos como seguridad y alimentos por contar con servicio de comedor y servicio asistencial.

Al ser una directora que cuenta con una autoridad institucional, me llegué a ver en la necesidad de ejercer coerción mediante la posibilidad de iniciar procedimientos legales de sanción, con algunos





trabajadores que incumplen de forma reiterada en sus labores y en ocasiones he requerido aplicar la normatividad.

Estas acciones se han generado por incumplimiento reiterado, sin embargo han sido vistas por el sindicato como una falta de habilidad de mi liderazgo (aspecto que lo atribuyo al hecho de ser del mismo género que las representantes). Transmitiendo su punto de vista a las trabajadoras.

Por lo antes expuesto, como directivo requiero mantener un equilibrio entre la responsabilidad (atribuida por el equipo, los padres de familia y la institución) y las expectativas de la colegialidad. Como consecuencia, puedo deducir que el aspecto prioritario a atender es la forma en que ejerzo el liderazgo directivo.

Este aspecto requiere de mí como directivo una fuerte intervención como líder pedagógico en la gestión de los aprendizajes, ya que esta forma de intervención no coadyuva a la calidad educativa, pero no como un líder impositivo, más bien como un líder de líderes como lo denomina (Bolívar, A. , 2011)

Con base en el diagnóstico anterior surgió la pregunta que guía mi investigación y es ¿Cómo transitar de un liderazgo pedagógico tradicional a un liderazgo pedagógico distribuido para lograr ubicarme como andamio que propicie la dispersión del liderazgo pedagógico y promueva procesos de profesionalización de las titulares de turno matutino del plantel?

Con base en lo anterior el propósito de la investigación es Transformar mi liderazgo pedagógico de un liderazgo instructivo (tradicional y vertical) hacia un liderazgo distribuido, mediante la reflexión y el aprendizaje in situ, con la finalidad de lograr una intervención educativa puntual y específica que permita la mejora en la calidad de los aprendizajes de los niños.

Para el logro del propósito El enfoque metodológico de este trabajo de investigación es cualitativa, con un interés práctico y orientado a la intervención educativa. La metodología de esta será la investigación-acción-reflexión, con base en la teoría crítica de la enseñanza.

La estrategia se basa en la teoría del liderazgo distribuido, específicamente en la línea que establece Antonio Bolívar Botia (Bolívar, A.2010). Considerando que esta base teórica es la que más se acerca a la descripción de un líder que distribuye su liderazgo y propicia el surgimiento de otros, aspecto que considero es necesario para mejorar mi liderazgo directivo. Esta estrategia, se encuentra permeada del enfoque reflexivo y se desarrollará como parte de mi trabajo cotidiano como lo establece el Plan Nacional de Desarrollo mediante la actualización in situ.





La propuesta consiste en el trabajo directo con las titulares de cada grupo aprovechando los requerimientos normativos de mi función, es decir mediante sesiones académicas dos proyectos distintos: desafíos matemáticos y portafolio docente, sin dejar de lado dos Consejos Técnicos Escolares, todos ellos contenidos en la Ruta de Mejora del plantel.

Además es importante el análisis de mi práctica mediante el diario de campo, la línea de vida, el análisis de la práctica mediante la propuesta de Cecilia Fierro, el árbol genealógico y otras estrategias que me permitan identificar mis prácticas directivas y las ventanas de oportunidad para transformarla y hacerla más eficiente.

Todo esto mediante el uso de herramientas como los videos, las video grabaciones, cuestionarios y hojas de observación que permitan complementar la evaluación de mi práctica.

Para llevar a cabo el análisis de mi liderazgo distribuido, utilizaré cinco categorías principales: las habilidades relacionadas con la gestión de grupo, las habilidades relacionadas con los aspectos cognitivos que como líder debo poseer y las habilidades relacionadas con la interacción social y capacidades interpersonales. Todas ellas de acuerdo a la descripción de Gutiérrez y Gallejo (2013). Otra de las categorías principales es la habilidad que desarrolla el líder de líderes en los docentes de acuerdo a Bolívar Botia (2011) y finalmente una categoría que me permita analizar las actitudes que se observan en los docentes líderes contenidos en Pareja, López y Lorenzo (2012), con la finalidad de identificar los avances en el liderazgo de las docentes. Mediante estos elementos podré identificar además la transformación de mi liderazgo y las habilidades que me deberán caracterizar como líder de líderes de mi plantel.

Hasta el momento se ha llevado a cabo el trabajo con las sesiones correspondientes a desafíos matemáticos y un 80% de las sesiones correspondientes a la transformación de la práctica educativa, proyecto que surgió por la necesidad emergente de las docentes de analizar algunos aspectos de su práctica docente con la finalidad de aprobar los exámenes de permanencia que como docentes es obligatorio presentar.

Los resultados obtenidos aún no son determinantes, sin embargo, es importante hacer notar que puede observarse un incremento en la seguridad de algunas de las docentes, también se observan más dispuestas a colaborar en la solución asertiva de los problemas y a llevar a cabo acciones en colegiado, sin embargo lo que a todas luces puede observarse son los grandes obstáculos que como afirma Bolívar Botia, se presentan en las administraciones educativas de los países latinoamericanos,





como son: el liderazgo lineal que persiste en la institución, las excesivas cargas de trabajo asignadas a los directivos, las reuniones continuas fuera de los planteles, la gran cantidad de acciones y problemáticas que ha representado la implementación de la reforma educativa al nivel inicial y otros más que dificultan la dispersión del liderazgo.

La evaluación se está llevando a cabo mediante la sistematización de los instrumentos de trabajo con la finalidad de lograr un análisis profundo relacionado con mi liderazgo directivo, así como los aspectos de éste que se transformaron; análisis a profundidad de los datos aportados mediante la sistematización y contrastación de los cuestionarios como instrumentos que de fe de los procesos.

CONSIDERACIONES FINALES

Al analizar las bases teóricas del liderazgo distribuido y percatarme de la importancia de compartir responsabilidades y colegiar las decisiones, me resulta claro que la visión del liderazgo distribuido va más allá de la posición del liderazgo formal y que incorpora actividades de varias personas en una comunidad educativa que trabaja en la movilización y orientación del personal en los procesos de cambio.

Es por esto que esta forma de liderar abarca serie de habilidades entre las que encontramos las habilidades relacionadas con la gestión del grupo, las relacionadas con los aspectos cognitivos, con la interacción social, interpersonales, las relacionadas con los aspectos cognitivos, con la reflexión, con el desarrollo de las actividades y con la forma de organizar el trabajo para iniciar las sesiones y que en mi caso funcionan como categorías de análisis.

Si bien no he concluido la implementación de la estrategia, me he podido percatar de la influencia de mis prácticas de liderazgo y cómo influye en la eficacia colectiva, afectando la satisfacción laboral de los docentes. Es por esto que puedo vislumbrar por qué pueden incrementar la eficacia colectiva.

También he logrado percatarme de la gran dificultad que representa en mi espacio de trabajo el aspecto instituido y las transformaciones del sistema educativo en México, ya que ha sido un fuerte obstáculo para llevar a cabo en tiempo y forma la implementación de la estrategia a causa de frecuentes salidas, incremento de la carga laboral por la desaparición de figuras del Consejo Técnico, la incertidumbre de los docentes y la visión del liderazgo con que cuentan las autoridades educativas.





BIBLIOGRAFÍA

- Bolivar Botia, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis. (M. R. Educativa, Ed.) Revista Internacional de Investigación en Educación., 3(5), 79-106. Obtenido de Revista Internacional de Investigación en Educación: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bolivar Botia, A. (2011). Aprender a Liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. (e. C. Red de Revistas Científicas de América latina, Ed.) EDUCAR, 47(2), 253-275. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>
- Bolívar Botia, A., López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes(14), 15-60. Obtenido de <http://xn--caribea-9za.eumed.net/wp-content/uploads/liderazgo.pdf>
- Carriego, C. (2005). Mejorar la Escuela. Una introducción a la gestión pedagógica en la educación básica. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Fierro, C., Bertha, F., & Lesvia, R. (1999). Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción. Distrito Federal, México: Paidós.
- Gallego-Arufat, M. J., Gutierrez Santiuste, E., & Gallejo Arufat, M. J. (2013). Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación. Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, 52(2), 86-103. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=333328170005>
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A., López Núñez, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo Martín, R. (2012). El liderazgo de los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. (D. d. UAB, Ed.) Educar, 48(1), 91-119. Obtenido de <http://educar.uab.cat/article/view/37>
- Zorrilla Fierro, M., & Pérez Martínez, G. (2006). Los Directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. (R. I. Escolar, Ed.) REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), 113-127. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5514040>

