

# PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DOCENTE EN DOS ESCUELAS PRIMARIAS PÚBLICAS DE ENSENADA, B. C.

**LIC. KARLA PAOLA FLORES LAGOS**

*BENEMÉRITA ESCUELA NORMAL ESTATAL, PROFESOR JESÚS PRADO LUNA*

**DRA. SUSANA MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

*BENEMÉRITA ESCUELA NORMAL ESTATAL, PROFESOR JESÚS PRADO LUNA*

**LIC. BRENDA PAOLA FIGUEROA CASTRO**

*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA*

**TEMÁTICA GENERAL:** PRÁCTICAS EDUCATIVAS EN ESPACIOS ESCOLARES

## RESUMEN

Un líder transformacional tiene la capacidad de dirigir a un grupo hacia un futuro deseable desde donde se contempla qué debe hacerse para aumentar la motivación y alcanzar los objetivos deseados (Vázquez y Vázquez, s/f). El desarrollo de liderazgo es una necesidad en el ámbito educativo, contemplando la participación de directivos, docentes e incluso promoviendo la formación de nuevos líderes entre los estudiantes de Educación Básica. Para lograr la formación de Estudiantes Líderes se requiere de un Docente Líder (DL), Estrategias de Enseñanza (EDE) orientadas al desarrollo de liderazgo y un adecuado Liderazgo Escolar (LE). La presente investigación se inserta en el paradigma cualitativo siendo un tipo de estudio exploratorio-descriptivo realizado con un método etnográfico. Con lo anterior se atendió el objetivo de comparar el impacto de las estrategias de liderazgo implementadas por los docentes de dos grupos de sexto grado, de dos escuelas primarias públicas de Ensenada, B. C. Por lo que se analizaron las estrategias de dos docentes de educación básica y los efectos de estas en sus estudiantes y en la formación de nuevos líderes. Así, entre los principales hallazgos destacan la realización de una reticulación de contenidos relacionados con la formación de estudiantes líderes y la noción de que el liderazgo en contextos educativos reales, se encuentra asociado únicamente con los directores y la gestión escolar, dejando de lado las habilidades del docente como Líder Transformacional. Sin embargo, existen diversas situaciones donde se propicia el liderazgo de docentes y estudiantes en las escuelas seleccionadas.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, docente líder, estrategias de enseñanza, estudiante líder y liderazgo escolar.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se requieren docentes y directivos que logren un aprendizaje permanente y la mejora constante de los centros donde se desempeñan. Como clave de dicha innovación se identifica el Liderazgo, el cual rebasa los procesos de gestión, requiere eliminar la idea de que sólo el director debe desempeñarse como líder, dando paso a una nueva generación de Docentes Líderes, capaces de formar Estudiantes Líderes desde el nivel de Educación Básica. En destacadas investigaciones sobre Liderazgo Escolar, se evidencian cuatro tendencias: Liderazgo Distribuido (Gehrke, N., 1991; Del-Valle-García-Carreño, 2010, Bolívar, 2010-2011; Chapa, 2011; López-Yáñez, 2011-2013), Liderazgo Instruccional (Lorenzo, 1997; Hernández, s/f; López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010), Liderazgo Colaborativo (Hallinger y Heck, 2010; Campbell, Lieberman y Yashkina, 2013; Hernández-Castilla, Eván e Hidalgo, 2013; López-Yáñez, Perera-Rodríguez, Bejarano-Bejarano, Del-Pozo-Redondo y Budia, 2014; Bolívar, 2014) y Liderazgo Transformacional (Leithwood, 1994; Medina, s/f; Gil-García, Muñiz y Delgado-Santos, 2008; Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009; Gento, Palomares, García y González, 2012).

Siendo la línea de Liderazgo Transformacional (LT) de directriz del estudio, rescatando que “el liderazgo no es un aspecto exclusivo de la autoridad formal y se complementa con el liderazgo docente como soporte para el logro de los fines institucionales” (Medina, s/f, p. 14). De manera que, enfocados en educación básica, se requiere cambiar las prácticas docentes hacia el aprovechamiento de capacidades y motivaciones de los integrantes de la comunidad escolar para lograr cambios permanentes en las escuelas.

Con base en lo anterior se estableció como objetivo general de la investigación: Comparar el impacto de las estrategias de Liderazgo implementadas por los docentes de dos grupos de sexto grado, de dos escuelas primarias públicas de Ensenada, Baja California. Permitiendo la orientación a tres acciones específicas: 1) analizar las EDE que lleva a cabo el docente como líder transformacional, 2) identificar los efectos del liderazgo docente sobre las actitudes de estudiantes e 3) identificar los efectos de dicho liderazgo sobre la formación de estudiantes líderes.

## DESARROLLO

A través de la historia, el significado de liderazgo se modificó, por ello es necesario aclarar qué es el liderazgo. “El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones” (Medina y Gómez, 2014, p.91). En otras palabras, es el conjunto de habilidades que permite transformar los centros escolares, con el fin de mejorar, con el apoyo de todos los agentes de la comunidad, mediante la orientación o guía de un líder comprometido, visionario y motivador.

Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) destacan el rol del docente como líder para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes revelando que cuando hay LT en una organización aumenta la

participación, respeto y compromiso de los agentes educativos. Lo cual se relaciona con los hallazgos de Gil-García, Muñiz y Delgado-Santos (2008) sobre que “el liderazgo transformacional basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor” (p. 16). Entendiendo al líder como agente inspirador en las organizaciones sociales, por lo que también, destacan valores como el respeto y la colaboración, y las creencias personales que éste pueda tener.

De esta manera, para entender el LT en contextos escolares reales fue necesario establecer cuáles son las habilidades del docente como Líder Transformacional, qué impacto tiene la figura del director en el Liderazgo Transformacional Docente (LTD), cómo son las EDE y aprendizaje para alcanzar el liderazgo desde un enfoque por competencias, qué habilidades se esperan del estudiante de sexto grado como Líder Transformacional y qué impacto tiene el currículo sobre el desarrollo de liderazgo entre los estudiantes.

### **Habilidades del docente como Líder Transformacional**

El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 plantea que “... una educación de calidad mejorará la capacidad de la población para comunicarse, trabajar en grupos, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información, así como para una mejor comprensión del entorno en el que vivimos y la innovación” (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2013, p. 24).

Es necesario que el docente demuestre habilidades intrapersonales y de comunicación, cultura de colaboración, balance entre poder y autoridad, flexibilidad e innovación para resolver problemas, creación de ambiente de confianza y la adopción de una postura como promotor de acciones relacionadas con el liderazgo para la formación de nuevos líderes entre sus estudiantes (Covey 1992 y Bass 1995).

### **Impacto de la figura del director en el LTD**

Entre las funciones que deben desempeñar los directivos y docentes de Educación Primaria, según las responsabilidades ético-profesionales publicadas por la SEP en el año 2015, “... debe comprender que su labor también implica capacidades para reflexionar sobre su propia práctica, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje” (SEP, 2015, p. 8). Implicando el desarrollo de habilidades de liderazgo como la capacidad de gestión, visión compartida y la capacidad de inspirar a otros. Por lo que se demuestra que el Sistema Educativo requiere docentes formados integralmente y con capacidad de hacer frente a problemáticas, principalmente sociales. De manera que, al cumplir con sus funciones, directivos y docentes coordinen esfuerzos para realizar mejoras a partir de un LT.

### **Estrategias de enseñanza para desarrollar el liderazgo de los estudiantes**

Según Díaz Barriga y Hernández (2000. Citado en: Díaz-Barriga, 2006) las EDE pueden definirse como “apoyos que el profesor o agente de enseñanza genera y utiliza de manera flexible, adaptativa, autorregulada y reflexiva para promover aprendizajes significativos y con sentido para los

alumnos y de relevancia para su cultura” (p. 28). En este aspecto, el docente debe desempeñarse como facilitador de experiencias significativas para los estudiantes, ya que, de acuerdo con Beaundoin (2013) “... tenemos que utilizar nuestras competencias docentes para ayudar a los estudiantes a comprender que la magia está en ellos” (p.26) y que ellos pueden superar los límites que la sociedad les ha impuesto en cuanto a lo que pueden alcanzar académica y personalmente. Por lo anterior, destacan cuatro elementos ineludibles en el diseño e implementación de EDE en el aula. Estos aspectos son: A) uso efectivo del tiempo, B) cultura del contexto, C) evaluación del aprendizaje y D) materiales y recursos.

### **Habilidades del estudiante de sexto grado como Líder Transformacional**

Ronda (2002) menciona que el estudiante “es el objeto directo de la comunicación educativa y quien también puede salir más beneficiado como destinatario final de la enseñanza” (p. 176). Así, se retoma la perspectiva de que el estudiante es un sujeto activo, quien participa directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no es sólo un receptor. Además, es necesario que logre un desarrollo moral satisfactorio, según Lawrence (1997), esto significa “... tener emociones y conductas que reflejan preocupación por los demás: compartir, ayudar, estimular, mostrar una conducta altruista, tolerancia hacia los demás y voluntad de respetar las normas sociales” (p. 32). Lo cual se relaciona con el LT al mostrar empatía por otros e involucrarse en actividades colectivas por el bienestar social.

### **Impacto curricular sobre el desarrollo de liderazgo entre los estudiantes**

La Dirección General de Educación Superior Tecnológica Coordinación Sectorial de Normatividad Académica Dirección de Docencia de la SEP (2009), plantea que un currículo se organiza en dos estructuras, conceptual y didáctica. Dicho esto, es necesario aclarar el procedimiento para realizar evaluación curricular. Esto implica: 1) vinculación de los contenidos con la realidad social; 2) “... análisis de la estructura lógica, psicológica y pedagógica de los elementos estructurantes de los planes y programas de estudio; así como de la organización académica que da soporte a la administración de éstos” (SEP, 2006, p. 20); 3) planteamiento de propuestas curriculares; 4) diseño curricular; 5) evaluación y seguimiento del plan y los programas. Siendo la segunda fase relevante para la presente investigación, ya que permite identificar los contenidos relacionados con el desarrollo de liderazgo de los estudiantes de sexto grado y cómo estos se relacionan entre sí a partir de diversos indicadores. Para conocer dichos contenidos, entre los resultados se realizó una red curricular anexa al documento.

### **Método**

Esta investigación se desarrolló desde el paradigma cualitativo, en el cual, se considera el fenómeno de estudio como un todo, porque se reconoce que “... la realidad es dinámica, múltiple y holística (...) y se cuestiona para ser analizada” (Kuhn, 1975. Citado en: Rubiano, 2013, p. 52). Con base en dicha concepción, se parte de una realidad subjetiva y múltiple. El trabajo en dicho paradigma permitió reconocer que cada individuo tiene su interpretación del mundo que lo rodea y dicha

perspectiva, resulta valiosa para los fines de la investigación. El tipo de estudio fue exploratorio-descriptivo y el método etnográfico. También se determinaron cuatro unidades de análisis para la presente, las cuales son:

1) Docentes de sexto grado de Educación Primaria (D1 y D2): Dos de ellos, de diferentes escuelas, como informantes clave (como observados y participantes de entrevistas semi-estructuradas, redes semánticas y grupo focal) y un compañero de cada uno de los anteriores como invitado adicional al grupo focal.

2) Estudiantes de sexto grado de Educación Primaria (E1 y E2): Dos grupos de 28 integrantes, de las escuelas correspondientes a los docentes antes mencionados, los cuales fueron observados y respondieron una encuesta de satisfacción sobre el liderazgo de sus docentes.

3) Directores de Educación Primaria (Dir1 y Dir2): Uno de cada escuela de los docentes elegidos, como participantes de entrevistas semiestructuradas y del grupo focal.

4) Autoridades educativas: Específicamente personal del Departamento del nivel de Educación Primaria de las oficinas de ISEP, en la ciudad de Ensenada, Baja California, como apoyo en la selección de la muestra, ya que esta fue limitada eligiendo primero las Escuelas Primarias Públicas del municipio de Ensenada, luego una escuela participante del PEC y otra ajena a él, después tomando en cuenta la opinión y aceptación de directores, eligiendo los sextos grados y finalmente seleccionando a los dos docentes.

### **Resultados**

La información recuperada fue examinada por separado y a la vez se identificaron las relaciones entre los datos obtenidos, independientemente de las técnicas. Por lo que, finalmente se pudo comparar la situación del Caso 1 y Caso 2, reconociendo el LT ejercido por los docentes y directivos como "... el establecimiento de metas y expectativas para la institución; la planificación rigurosa del proceso pedagógico en torno a ello, así como la coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo" (Cuenca, 2015, p. 7), estableciendo categorías de análisis: DL, EDE, Estudiante Líder (EL) y LE.

En cuanto al docente, de acuerdo con diversos autores: Thieme y Treviño (2012), Fardella (2012) y Vázquez y Vázquez (s/f), un DL transformacional es visto, por quienes le rodean, como alguien confiable, comprometido y capaz de tomar decisiones. Concordando con ellos, los informantes clave del Caso 1, un consideran que como docente, si no se es líder, no se está cumpliendo con la función, porque el objetivo principal como docente es guiar a los estudiantes para que transformen su vida. Además, en el DL tiene la flexibilidad de cambiar las estrategias que no estén funcionando, siempre y cuando se lleven a cabo registros oportunos de las problemáticas enfrentadas y de las acciones implementadas, aunque no se evidenció ejemplo de dichos registros podría contemplarse el diario del docente o la bitácora escolar de incidentes.

Los informantes del Caso 2 coincidieron en que, para ser un buen líder hay que influir en los demás, predicar con el ejemplo, reflexionar y ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace. Lo anterior porque todos los involucrados con el desarrollo de los niños deben ser líderes, empezando con el director y especialmente los docentes. Estos últimos, debiendo tener actitud positiva, puesto que “desde el momento en que te haces docente eres líder” (FLLK-130116-ENTDR2-33). Por lo que se resaltó la importancia de ser líder en cualquier ámbito, lo cual implica estar pendiente de las problemáticas que surjan y ser responsable del trabajo que se tiene.

En lo que corresponde a las habilidades del docente como líder, analizadas de acuerdo a su frecuencia, en ambos Casos se destacó la importancia de la comunicación docente, partiendo de las relaciones interpersonales entre ellos, la forma en que solucionan problemas, la cultura de la colaboración y formación de nuevos líderes. Además, se obtuvieron aportes relacionados con inteligencia emocional docente, innovación, confianza, autoridad, autonomía y poder. Finalmente, como categoría surgida a partir de la sistematización de los datos se encontró el código del compromiso docente, siendo relevante para el presente estudio al haber sido abordada por Pérez-Guardado (2012), Chiavenato (2003. Citado en: Márquez, 2014), Covey (1992:2000:2004) y Caldwell ([et. al.] 2011).

Respecto a las EDE orientadas al desarrollo de liderazgo, destacó la importancia de la cultura del contexto como factor determinante del planteamiento y desarrollo de dichas estrategias, así como el aprovechamiento de los materiales y recursos con que se cuenta y la necesidad de gestionar los que hacen falta. Igualmente, la información del presente código se complementó con información respecto a la evaluación del aprendizaje, el uso efectivo del tiempo y el impacto del currículo. Lo anterior para identificar cuáles son las EDE que lleva a cabo en el aula un DL transformacional.

Además, se realizó una retícula de sexto grado, con base en los contenidos del Programa de Estudios 2011 publicado por la SEP (2012) (Ver Figura 1), como parte del diseño curricular, según el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. [CENEVAL] (2009), es un proceso que permite “... la exploración de las relaciones entre distintos objetos de estudio. Tiene como resultado la generación de una red, que es la expresión gráfica de los elementos y las relaciones que existen entre dichos objetos” (p. 13), en ella se relacionaron los contenidos de sexto grado de Educación Primaria a partir de indicadores como: cultura de la colaboración de estudiantes, comunicación de estudiantes, inteligencia emocional de estudiantes, argumentación, valoración y reflexión, toma de decisiones, manejo de información, innovación de estudiantes y formación ciudadana. Así se identificó que el campo formativo ‘Desarrollo personal y para la convivencia’ es donde más se posibilita el desarrollo de liderazgo entre los estudiantes, sin embargo, en otros campos hay materias como matemáticas o historia que no permiten dicha acción.

En cuanto al EL, se destacó la cultura de la colaboración entre estudiantes, mostrando aspectos relevantes de cómo se implementa el trabajo en equipo como la toma de decisiones de manera



autónoma y la distribución de las tareas. También se identificó que la mayoría de los alumnos muestran disposición hacia el aprendizaje y son motivados por el docente titular, implicando también metacognición e inteligencia emocional. Agregando dos categorías que surgieron de modo inductivo: autonomía y comunicación de estudiantes. Información que permitió vislumbrar cuáles son los efectos del LT docente sobre las actitudes de estudiantes.

Sobre el LE se destacó la información recuperada respecto a la capacidad de gestión de los recursos humanos y materiales. También se contó con aportes sobre el liderazgo de directores y cómo las escuelas muestra, se esfuerzan por ser organizaciones que aprenden al establecer acciones en su Ruta de Mejora Escolar (RME). Esto respondiendo a un vacío del conocimiento expresado por Bolívar (2015- FLLK-181115-Conf-17) sobre: ¿cómo hay escuelas en contextos desfavorecidos que desarrollan el liderazgo?

## CONCLUSIONES

Los principales hallazgos de la investigación que permiten mejorar los centros escolares delimitados en la muestra, el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo docente y la evidencia de cómo los docentes se involucran en procesos de gestión y formación de nuevos líderes, fueron que:

- Todos los participantes asociaban el liderazgo con el director y la gestión escolar, dejando de lado las habilidades de los docentes como líderes.

- A partir del ejercicio de reticulación se identificó que el Programa de Estudios 2011 para sexto grado propone contenidos que posibilitan la Formación de Nuevos Líderes, pero, hace falta fortalecer las prácticas pedagógicas en el campo formativo de 'Desarrollo personal y para la convivencia', de modo que, si se trabajan todos los contenidos favoreciendo los aprendizajes esperados, los niños tendrían más posibilidades de lograr el perfil de egreso.

- Tomar en cuenta la opinión de los estudiantes para formar equipos o realizar actividades es benéfico para su aprendizaje.

- Durante la recolección de datos no se tuvieron evidencias de que los docentes y directivos atribuyeran importancia al manejo de emociones a nivel organizacional o áulico.

- El Consejo Técnico Escolar y las acciones establecidas en la RME se consideran efectivos para la solución de problemas y necesidades locales.

Conclusiones que permiten solventar dos vacíos del conocimiento, planteados por Bolívar (2010:2015) sobre cuáles son los efectos del liderazgo docente en los estudiantes y cómo hay escuelas en contextos desfavorecidos que pueden desarrollar el liderazgo.

### **Relevancia social y metodológica**

Esta investigación permitió el fortalecimiento de prácticas de liderazgo en las que los efectos son positivos, contribuye a la creación de un nuevo rol docente en el que se incluyan las habilidades y valores necesarios para favorecer la formación de nuevos líderes, desde la Educación Básica. Se diseñaron EDE que fomentan el LT en estudiantes de educación primaria. Y finalmente, se modificó el instrumento diseñado por Bass y Avolio (2000), mismo que fue adaptado al contexto latinoamericano por Vega y Zavala (2004), "... para adaptar el Cuestionario, se tradujeron los ítems del inglés, revisados por dos bilingües y un experto en gramática y lengua castellana, y 8 Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, aportando a la validez de contenido" (p. 6). Este evalúa las prácticas de LE en los directivos, permitiendo que los estudiantes valoraran el desempeño de los docentes como líderes.