



## EL LIDERAZGO COMO PARTE DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL: TRAYECTORIAS DE VIDA

**Gabriela Mora**

Universidad Pedagógica Nacional, unidad 261

**Marcela Cecilia García Medina**

Universidad de Sonora

---

**Área temática:** Prácticas educativas en espacios escolares

**Línea temática:** Trayectorias biográficas, narrativas y de formación en prácticas institucionales

**Tipo de ponencia:** Reportes parciales o finales de investigación

---

**Resumen:** El presente, tiene la finalidad de mostrar trayectorias de figuras directivas que iniciaron la función bajo condiciones de política educativa distinta en las que ahora se desarrollan; la formación previa y elementos de la práctica permitieron la construcción de experticia para ejercer un liderazgo orientado a la mejora continua en contextos escolares urbanos; directivas que fueron construyendo saberes, experiencia, conocimiento en gestión, acompañamiento y participar de cambios de la política educativa. Con el objetivo de describir elementos del liderazgo en la función directiva, se indagó sobre su conceptualización, ejercicio y estructura a través de una metodología cualitativa, asociando aspectos relacionados con el cumplimiento de la curricula, gestión del liderazgo y valor del uso de la norma como acción de autoridad, sin dejar atributos personales que permiten la empatía laboral. Como resultado se obtuvo la conceptualización del liderazgo a través de trayectorias profesionales determinado por asumir la función, comprenderla y replicarla acorde a la política educativa pero con buenas prácticas; ejercicio directivo centrado en obtener resultados siguiendo las rutas instituidas en el plan de educación; pero es la experiencia quien indica que deben de incluirse la calidad humana para empatizar con la comunidad y dejar legado; por último se aprecia al conocimiento como eje rector del trabajo de un líder, no apegado a la norma, sino al desarrollarlo a lo largo de la experiencia y servicio educativo. Se concluye con la necesidad de reflexionar sobre la función del líder no desde los formatos normativos, sino desde la reflexión sobre la práctica.

**Palabras clave:** Educación básica, liderazgo, trayectoria profesional.

## Introducción

La ocupación de un puesto directivo creado para el seguimiento y acompañamiento de los directores de centros escolares supone un compromiso en gran dimensión por la exigencia profesional y desempeño en la función, aunado a las demandas de una sociedad en constante cambio que se manifiesta en las directrices que se enuncian en la política educativa (Valiente, 2013). Las figuras de supervisión y jefatura de sector tienen a bien encargo jurídico-normativo, la encomienda social de velar por el funcionamiento de los centros escolares, así como de supervisar que el trabajo de quienes laboran en ellos cumplan con los requisitos de eficiencia, satisfacción, equidad y justicia social (Antúnez, 2011; en Bonilla, Guerrero, Gutiérrez, Jiménez y Santillán, 2011).

De tal manera que al directivo le corresponde una práctica con mayor compromiso, demandando la necesidad de contar con las competencias prescindibles para la función, como: Administrar el tiempo para la supervisión, acompañamiento de los diversos sectores donde están ancladas las zonas escolares bajo su jurisdicción, contar con disponibilidad para visitar los centros en cualquier área de la geografía nacional (rural, urbana, semiurbana), transitar distancias de gran extensión, afrontar las condiciones del contexto de la zona supervisada (inseguridad, pobreza, marginación), entre algunos en los que su preparación y experiencia se hace necesaria.

De esta manera, la responsabilidad y compromiso que conlleva un puesto directivo en el nivel de supervisión y jefatura para educación básica, se extiende en demandas de gestión para operar las zonas escolares que se le asignan y así llevar a cabo la función de guía, acompañante, formador y supervisor. Prácticas que sobre la marcha va eficientando en la medida que se va formando y consolidando su trayectoria profesional.

Ahora bien, en tiempos de cambio, de reformas educativas y bajo un modelo educativo con solicitudes específicas en la curricula para atender la diversidad con un grado de exigencia para responder a la demanda de inclusión, se propone una nueva gestión pedagógica para fortalecer los liderazgos directivos (Modelo Educativo, 2018). Con lo anterior, se enfatiza la necesidad de la profesionalización para el cambio de los directivos escolares; que establecen la tendencia sobre la formación especializada de actores educativos (Del Toro, Valiente y González, 2017), que exige la capacitación constante pero sobre todo que demanda perfiles de experiencia y profesionalismo consolidados a través del tiempo efectivo de trabajo.

Lo anterior, refleja la necesidad de revisar trayectorias profesionales que muestran fortalezas y debilidades en el ámbito educativo desde la expertiz que da el trabajo diario; nuevas versiones del trabajo producto de la conceptualización, ejercicio y representación de las figuras de liderazgo sobre el quehacer educativo. Para así definir nuevas competencias o establecer nuevas acciones de trabajo que desarrollen la gestión, administración e intervención que la nueva escuela necesita. Considerando lo anterior, el presente trabajo tiene por objetivo *Describir la trayectoria profesional como líder educativo de las jefas de sector de educación básica en un estado al norte del país; e identificar estrategias de liderazgo construidas para su función.*

Tratando de identificar elementos específicos que permitan comprender: ¿Cómo es conceptualizado el liderazgo desde la función “jefa de sector” en educación básica?; ¿Cómo se ejerce el liderazgo desde una función directiva y de gestión?; y ¿Cómo es estructurada la representación de líder educativo a lo largo del servicio directivo?.

El objetivo y cuestionamientos anteriores permitirán caracterizar desde la experiencia el liderazgo como elemento de la identidad profesional de quien decide dirigir equipos educativos al logro de aprendizajes y normatividad establecida por el modelo educativo, con la finalidad de rescatar a la experiencia como un elemento determinante para la toma de decisiones y ejercicio de la función directiva exitosa.

## ***Desarrollo***

### **Formación y construcción de Identidad profesional: El líder escolar**

La formación de líderes escolares, en el caso específico de supervisores y jefes de sector después de estar en rezago durante década; y estar supeditada a la que se enmarca para los docentes (Calvo, Zorrilla y Conde, 2002), marcó la ausencia de objetivos en pro de una preparación básica para la dirección (Brito y Plascencia, 2011). Sin embargo, ha vuelto a ser tema de discusión en nuestro sistema educativo, más cuando el eslogan del modelo educativo puesto en práctica en el 2018 es “La escuela al centro”; como se aprecia, la gestión de las instituciones educativas es relevante para la incidencia y transformación de las escuelas.

Bajo dicho panorama el líder funge como enlace de la administración central y la administración de las escuelas; por consiguiente participa en el seguimiento de las políticas educativas y directrices importantes como programas emanados de las reformas con sus normas de operación que pasan por sus manos para que sean aplicados puntualmente. De ahí que constituye un dispositivo imprescindible de enlace y colaboración (Bonilla, Guerrero, Gutiérrez, Jiménez y Santillán, 2011) con las autoridades educativas de cada entidad.

Lo anterior, nos muestra como la práctica de los nuevos líderes escolares se define con mayor compromiso, de esta manera se suman al perfil otras competencias que han de desarrollar para la gestión, la administración, resolución de diversidad de problemáticas, formas de operación más precisas y formación especializada que le permita un acompañamiento pertinente para las necesidades de las práctica de los servidores públicos a su cargo: directores, profesores y asesor técnico pedagógico.

En ese ir y venir, entre la experiencia en la práctica y la formación que recibe, va construyendo saberes que le abonan a la toma de decisiones y sobre todo le permite propiciar procesos de reflexión para la mejora. La misma dinámica de la función le permite adherir a su forma de operar, aspectos sustantivos que van definiendo una identidad que Bolívar (2007) la define como un constructo conformada por factores racionales (cognitivo) y no racionales (emotivos- afectivos), donde los valores personales y profesionales

están en el núcleo que, a su vez, se expresa en la motivación, actitud y compromiso con el que se afronta el trabajo. Así también en el reconocimiento que le da la especialidad del cargo y la credibilidad del conocimiento, la formación y desempeño de la práctica, diferenciándola del resto del personal escolar (Antúnez, 2017)

## Liderazgo dentro de la función del directivo en contextos escolares

La formación para directores empieza a visualizarse con tintes enfocados a la función con el propósito de apoyar a los directores para el ejercicio de una gestión eficaz (Canales y Bezies, 2009). De ahí que el diseño de formación de los directores derivó en propuestas de desarrollo profesional, proporcionando ideas, estrategias y sobre todo, información fundamental para realizar con eficiencia el trabajo directivo (Escamilla, 2006). Posteriormente, se hace notorio la formación de directivos en función de acompañamiento, supervisión y jefatura de sector para las escuelas primarias de México, con la intención de contribuir a mejorar el desempeño de la función directiva.

La formación abordó la reflexión de la práctica cotidiana, la situación del contexto escolar y la toma de decisiones sobre el compromiso y deber ser de los centros escolares (SEP, 2011). Con la idea de proporcionar autonomía a los centros escolares y transformar los procesos de la gestión escolar los esfuerzos se abocaron para dar un nuevo enfoque para la gestión de la supervisión escolar (SEP, 2010) se puso en marcha la formación sobre principios básicos de la gerencia, en la administración de las escuelas (SEP, 2011-b). Al considerar lo anterior, se guardó correspondencia entre las demandas actuales sobre la calidad de los procesos educativos y liderazgo escolar, centrando especial interés sobre la formación de supervisores y jefes de sector en quienes recae la responsabilidad del funcionamiento escolar, logro de aprendizajes y supervisión de la calidad educativa; es así como a través de cursos, diplomados y programas diversos de formación continua se da seguimiento a la formación profesional, sin considerar la parte de experiencia, vivencias y prácticas educativas enriquecidas de manera empírica.

La función del director es fundamentalmente relevante e influyente después de la acción de la práctica de los docentes (Camarero, 2015), por la implicación que representa dirigir y acompañar, tomar decisiones y coordinar el esfuerzo del personal para la promoción de resultados educativos. Por otra parte, las atribuciones de los directivos se enmarcan en lineamientos específicos dictados por la norma que se identifican en una diversidad de documentos que aluden a la responsabilidad y compromiso de operar con eficiencia en procesos de gestión, administración, acompañamiento y seguimiento. Algunas especificaciones han caducado, debido a que se precisan otros esquemas de operación en la medida de las exigencias que traen consigo las reformas educativas, a fin de responder a los procesos de cambio y la diversidad de situaciones de la vida de las escuelas y necesidades de formación del personal. De tal manera, que se van delegando otras responsabilidades con el rigor y precisión que emite la norma para dar cabida a un trayecto cada vez más complejo.

De ahí que la función del director implica tomar decisiones que van desde el cumplimiento de tareas burocráticas y administrativas a la de conducir al personal por senderos más transitables con la encomienda de desarrollar capital profesional (Hargreaves y Fullan, 2014) que responda a las necesidades de la diversidad de contextos y sus áreas de oportunidad.

## El liderazgo y la función directiva

El liderazgo de figuras de autoridad y representantes de la administración educativa, el caso de supervisores y jefes de sector, representa doble función implicada entre hacer cumplir las disposiciones que le da la representatividad como autoridad que depende de la administración educativa, y por otro, llevar a cabo un acompañamiento y asesoramiento puntual de líderes escolares con disponibilidad, empatía, el conocimiento que le da la formación adquirida y como líder efectivo brindar reconocimiento a cada elemento por sus logros profesionales o personales (Leithwood, Sun y Pollock, 2017).

Desde esta perspectiva, la labor de estos directivos se visualiza como la de un facilitador que obligadamente debe brindar una orientación abierta e incluyente, por tener la responsabilidad de promover y desarrollar procesos de mejora en las instituciones escolares a través de una gestión eficaz en donde hace uso de habilidades de presión y apoyo para impulsar la mejora (Miranda, 2002). Por otro lado, las acciones de estas figuras precisa un liderazgo enfocado para la justicia social, en función de asegurar desempeños óptimos en los agentes educativos que operan las escuelas y sobretodo que incida en los aprendizajes de los alumnos (Bolívar, López y Murillo, 2013). De ahí que el fortalecimiento directivo y los logros en el desempeño de los docentes y alumnos depende en parte del liderazgo de los supervisores y jefes de sector, como responsables del velar el cumplimiento de un servicio educativo de calidad y con equidad en los diversos contextos, principalmente aquellos de alta vulnerabilidad.

## Método

El enfoque para el trabajo metodológico se sustenta en lo cualitativo, debido a que se buscaba profundizar en las características y elementos construidos a lo largo de la trayectoria profesional de las jefas de sector sobre el liderazgo en contextos educativos; Mc Millan y Schumacher (2010) mencionan que a través de dicho enfoque se conceptualiza la realidad, para su comprensión e interpretación.

Las participantes (cinco jefas de sector ubicadas en contexto urbano, de la capital del estado de Sonora) fueron seleccionadas a partir de un muestreo intencional (con criterios a cumplir como ser activas en la función, contar con más de 20 años de experiencia y con el reconocimiento de la comunidad educativa como líder) considerándolas informantes claves para la técnica de entrevista a profundidad desarrollada a través del instrumento guión de preguntas semi-estructurada.

El discurso obtenido se procesó a través del software Atlas ti versión 8, obteniendo categorías que permitieron el análisis e interpretación de la información, y así la identificación de hallazgos que conformaron el presente reporte de investigación, dando como resultado una investigación de tipo descriptiva debido a que se especificaron características (Sevilla, Pascual y Bartolomé, 2007) sobre el liderazgo desde la percepción de las participantes. La información de los resultados se muestra a través de tres dimensiones: Conceptualización, ejercicio y representación del liderazgo.

## Resultados

La primera de las dimensiones hace referencia a la conceptualización del liderazgo por parte de las jefas de sector, a través del análisis se logró identificar que es comprendido como una función donde el compromiso, responsabilidad y normatividad es fundamental (Ver figura 1), y que esta debe ser ejecutada a través de procesos asertivos de comunicación para el posicionamiento de la figura de líder y respeto hacia la misma.

Los discursos permiten apreciar como el concepto de líder demanda la comprensión del trabajo que el mismo debe de realizar, pero sobre todo el apego a las políticas, reglamentos y objetivos determinados para el puesto; Valiente (2013) al establecer la idea del gran compromiso que requiere este puesto por los efectos cambiantes del contexto social y sus demandas; se aprecia como las exigencias del entorno social y lo estipulado en un reglamento determinan la forma en que las jefas de sector conceptualizan su función de líder, además de responsabilizarse por el trabajo que del mismo emana, sin considerar otros elementos como equipo de trabajo, condiciones y alcance de la gestión; como lo refiere Hargreves y Fullan (2014) cuando establecen que el trabajo de un profesionalista en educación está determinado por el capital humano, decisorio y gestión.

Con base en lo anterior, se identifica como primer hallazgo que la conceptualización del liderazgo a través de trayectorias profesionales está determinado por asumir la función, comprenderla y replicarla conforme a lo establecido por la política y sector educativo, pero que además mimetizado con buenas prácticas de convivencia y empatía hacia el colectivo y comunidad educativa.

La segunda de las dimensiones ejercicio del liderazgo (Ver Figura 2) muestra las prácticas ejercidas por las jefas de sector durante el ejercicio de su función y liderazgos establecido, cabe resaltar que el mismo es reconocido por el contexto escolar en el que desarrollan su labor y significativamente tienen representatividad a nivel de entidad. En la figura se podrá observar que se prioriza el logro de su trabajo a través de resultados obtenidos en materia de educación y aprendizaje; sin embargo, establecen que el liderazgo demanda un acompañamiento y legado de actividades, mismas que reflejan la conceptualización del líder (Figura 1), debido a que la forma en que practica su función es a través de procesos que dirigen a la comunidad académica a través de lo establecido por la política, planes, curricula y normatividad educativa.

Lo anterior, refuerza lo establecido en el estado del arte cuando contempla a la figura de supervisión en educación como aquella encargada de supervisar desde lo jurídico y normativo la misión educativa desde valores de justicia, lealtad, satisfacción y equidad social (Antúnez, 2011; en Bonilla, Guerrero, Gutiérrez, Jiménez y Santillán, 2011). Siendo entonces cuando se identifica el segundo de los hallazgos, el ejercicio de la función directiva se centra en obtener resultados desde las rutas que el plan de educación establece pero es la experiencia de las jefas de sector quien establece además deben de incluirse calidad humana, para empatizar con la comunidad y dejar legado en la misma.

La última de las dimensiones, representación del liderazgo, trata de mostrar desde la percepción de las informantes como estructuran a la figura del líder y el éxito del mismo al ejercer la labor educativa. En la figura 3, se aprecia como el conocimiento sigue siendo eje rector del trabajo de un líder, pero el mismo ya no apegado a la normatividad o estatutos, sino al conocimiento que han desarrollado a lo largo de la experiencia y servicio brindado en su trayecto como líder educativo, debido a que agregan dos elementos: “deber ser” y “resiliencia”, ambos relacionados con aspectos que emergen de atributos que el líder desarrolla, o debería de desarrollar, a lo largo de sus años de servicio. Estos atributos, corresponde a la personalidad y profesionalismo que suman al perfil del directivo (Torres y Pesqueira, 2014; Day, 2015; Villela, 2015); pero que se establecen cuando el líder ha logrado apropiarse de su función a través de procesos en donde discrimina los aspectos teóricos, empíricos y de reflexión; es decir, en palabras de García (2018), han logrado establecer un proceso de reflexión sobre la práctica que permite adaptar lo que sabe a las necesidades que se le presentan, sin tomarlo como personal, más bien como un profesional experto en su campo, su función y su comunidad.

## Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos sobre las dimensiones de conceptualización, ejercicio y representación del liderazgo bajo la figura directiva “jefa de sector” en educación básica, podemos denotar que los hallazgos predominan en tres ideas (a) asumir la función, (b) obtener resultados y cumplir expectativas educativas, y (c) desarrollo de atributos y actitudes mediante la experiencia; lo anterior, producto de apreciaciones construidas de su práctica en la función que bajo su creencia, experiencia y experticia han generado desde la mirada de si mismas.

Por ello, habría que reflexionar y considerar que a pesar de que las condiciones de capacitación y perfil para la figura directiva han cambiado para cubrir los lineamientos expuestos por las políticas públicas, modelo y programas educativos; la experiencia sigue siendo factor determinante para la ejecución de dichos puestos y labor educativa, debido a que se convierte en el elemento que determina la práctica y toma de decisiones ante los problemas expuestos en el ámbito educativo.

A pesar de que la función de liderazgo sigue estando conceptualizada por el dominio del perfil, su rol y función directiva (consciencia ante el significado que dan al compromiso que le otorga el puesto); el ejercicio de la misma sigue estando dirigida a la obtención de productos y resultados, no a la corroboración si se realiza, o no, lo que estipula el reglamento (evidenciando si un líder tiene compromiso con la formación de la comunidad escolar, compromiso que se asocia a la responsabilidad de acompañar y fortalecer a otros directores y obtener su reconocimiento brindando respeto).

Es decir, se tiene claro que debe de conocerse la normativa, pero también se tiene claro que en el ejercicio de la función resulta insuficiente. Esto llevaría a reflexionar los procesos de ascenso marcados por la reforma educativa del 2013, donde el puesto queda a expensas del puntaje obtenido en una evaluación (lo que debe de saber), dejando de lado la trayectoria, desarrollo profesional y experiencia obtenida en educación, en este sentido es fundamental una comprensión más profunda de las interrelaciones entre estructura contextual y estos sujetos (Bolívar, 2007).

Estos últimos elementos llevan a justificar por qué las jefas de sector estructuran al liderazgo con base en el conocimiento, pero añaden atributos profesionales obtenidos con la experiencia misma del trabajo como resiliencia y percepción sobre si mismas; y no es que refuerzan la imagen de si mismas como líderes, sino que exponen las condiciones desde la experiencia, de lo que un buen líder debe de considerar al momento de ejecutar su función. Lo anterior, llevaría a pensar en un primer momento que solo quienes lleven “muchos” años de servicio serían buenos líderes educativos, pero no es así, la acotación se hace cuando precisan que la estructura del líder la forma la consistencia de sus ideas, la construcción de procesos efectivos y empatía hacia el sentir educativo en general; entonces no se habla de años sino de experiencia reflexionada y consistencia en la labor.

## Tablas y figuras

Figura 1: Conceptualización del liderazgo

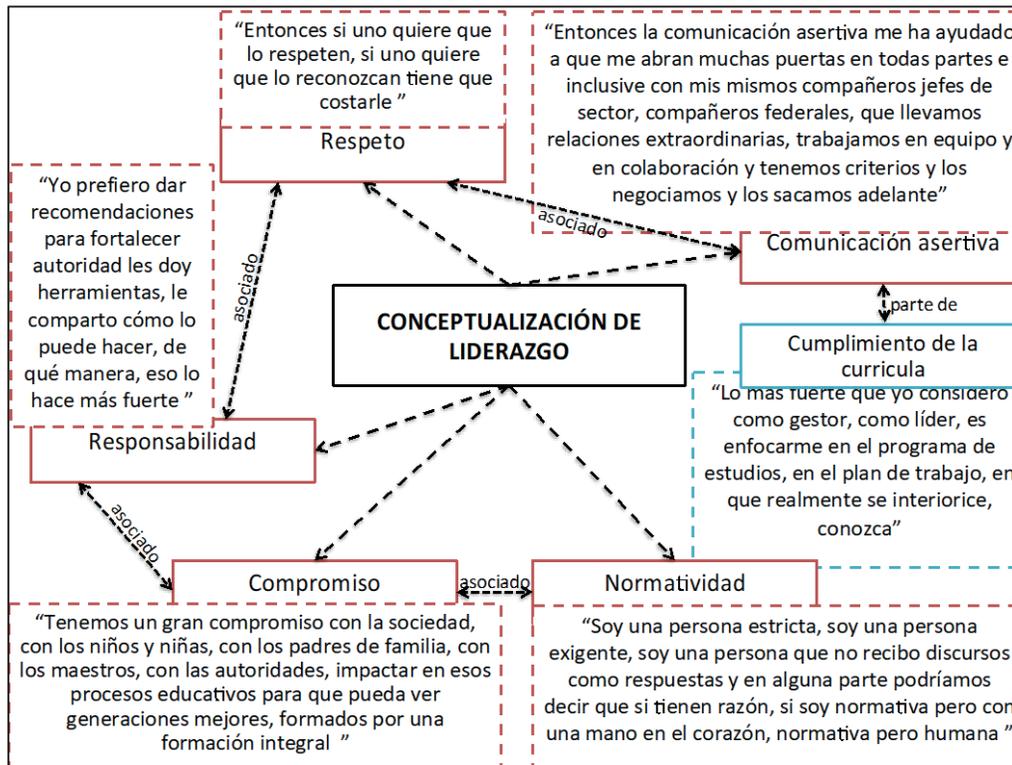


Figura 2: Ejercicio del liderazgo

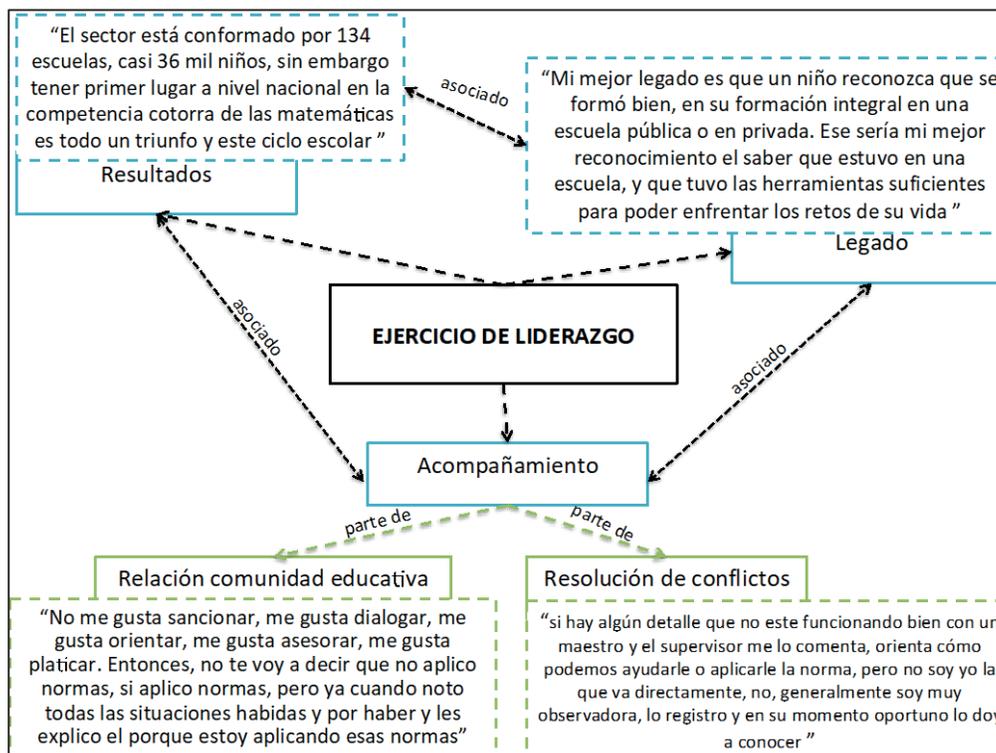
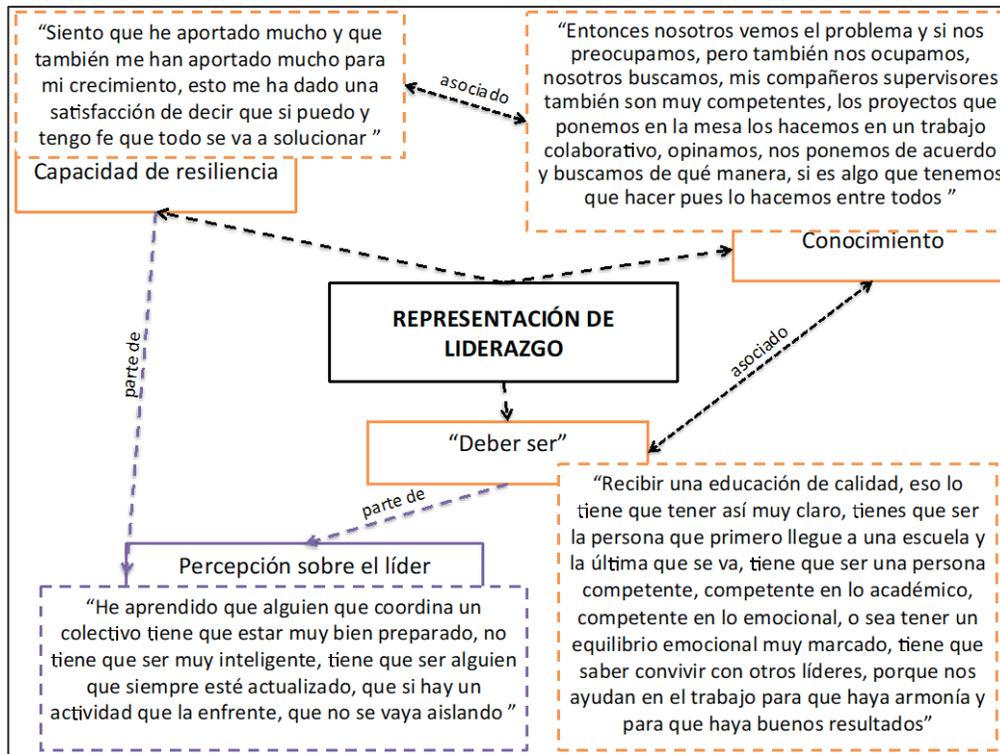


Figura 3: Representación del liderazgo



## Referencias

- Antúnez, S. (2017). *Administración sostenible, Maestría en Gestión Educativa*. México: CRFDIES.
- Bolívar, A. (2007). *La formación inicial del profesorado de secundaria y su identidad profesional*. España: Estudios sobre educación.
- Bolívar, A. (2014). Las historias de vida del profesorado. Voces y contextos. *En Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19 (62), 711-734.
- Bonilla, O.; Guerrero, C.; Gutierrez, H.; Jiménez, P. y Santillan, M. (2011). *Función de alto impacto. La tarea pedagógica de la supervisión escolar*. México: Ediciones SM.
- Brito, J. y Placencia, A. (2011). Realidad y perspectiva de las competencias para el servicio directivo: Chile: REDAGE.
- Calvo, B.; Zorrilla, M. y Conde, S. (2002). La supervisión escolar de la educación primaria en México: *prácticas, desafíos y reformas*. París: Instituto Internacional de Planeamiento de la educación.
- Camarero, F. (2015). *Dirección escolar y liderazgo. Análisis del desempeño de la figura directiva de educación primaria (Tesis doctoral)*. Brazil: Universidad de Rovira.
- Canales, R. Y Bezies, C. (2009). Los directivos en el último tramo de la educación primaria en México. *En Educao*, 32, 122-129.
- Day, C. (2015). *Multi-Perspective Research on School Principals. International Successful School Principals Project (ISSPP)*. The University of Nottingham, United Kingdom. Retrieved from:
- Escamilla, T. (2006). *El director escolar. Necesidades para formación del desempeño profesional (Tesis doctoral)*. Barcelo: Universidad Autónoma de Barcelona.
- García, M. (2018). El proceso reflexivo como estrategia de intervención y mejora en la práctica docente. *En Universidad Pedagógica Nacional UPN-Hermosillo (Presidencia)*. 3er Foro estudiantil. Hermosillo, Sonora.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. España: Moratas.
- Leithwood, K, Sun, J. y Pollock, K. (2017). *How school leaders contribute to student success*. Canadá: Springer.
- McMillan, J; y Schumacher, S. (2010). *Investigación Educativa*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Miranda, M. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. *En Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2), 1-15.
- Modelo Educativo, (20128). *Planteamientos generales*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública, SEP (2010). *Un modelo de gestión para la supervisión escolar*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública, SEP. (2011-b). *Guía para el director de educación básica, programa nacional de actualización permanente*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública, SEP. (2011). *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. México: ILSE.
- Sevillano, Ma.; Pascual, Ma.; y Bartolomé, D. (2007). *Investigar para innovar en enseñanza*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Torres, C. y Pesqueira, N. (2014). *Directoras y Directores Escolares en México: Casos de Éxito*. México: CRFDIES.
- Villela, R. (2015). Modelo de competencias del director escolar exitoso (Tesis doctoral). México: ITESM, Tec de Monterrey.