

**“HACIA UN LIDERAZGO EFICAZ, QUE TRANSFORME LA  
INTERVENCIÓN DOCENTE, DEL JARDÍN DE NIÑOS: LEONA VICARIO,  
DEL MUNICIPIO DE COACALCO DE BERRIOZÁBAL”**

**PRESENTA PROFRA. OFELIA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

**JUNIO 2020**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Contexto</b> .....	4
• Entorno educativo donde ejerce la función de Líder, Comentarios / Detalles.	
• Antecedentes profesionales incluyendo la experiencia como líder	
• La escuela o institución	
• El equipo se lidera	
<b>UNIDAD 1</b>	
<b>Comprender aspectos y teorías clave de liderazgo</b> .....	7
A) El liderazgo.	
• EL liderazgo pedagógico	
• El liderazgo distribuido	
• Liderazgo para la justicia social	
• El liderazgo transformacional	
B) prácticas de liderazgo	
C) Conciencia de liderazgo	
<b>UNIDAD 2</b>	
<b>Definir la práctica exitosa del liderazgo educativo</b> .....	11
• Habilidades. Las habilidades estratégicas. Habilidades prácticas con sentido operativo. Habilidades prácticas con sentido táctico.	
<b>UNIDAD 3</b>	
<b>Planificar acciones para desarrollar el liderazgo</b> .....	14
• Objetivos,Acciones,Soporte,Recursos,Plazos,Hitos,Criterios de éxito	
<b>CONCLUSIONES</b> .....	16
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	19

## INTRODUCCIÓN

El término líder se concibe como las personas capaces de guiar e influir en otras personas o grupos de personas para el logro de un bien común, además de tener habilidades y cualidades específicas importantes para el buen funcionamiento de un espacio educativo.

El trabajo se desarrolla a partir de las reflexiones, conocimientos y aprendizajes que se obtiene del diplomado Internacional para Líderes Educativos con la certificación de la Universidad de Cambridge, que ofrecieron de manera conjunta la Fundación Banorte, el Tecnológico de Monterrey, la Asociación Mexicanos Primero, la Secretaría de Educación del Estado de México con una duración de 120 horas de formación. El diplomado orienta el análisis de teorías sobre las funciones del liderazgo y como relacionarlo al contexto donde se lleva a cabo el liderazgo educativo, orienta la organización y planificación de acciones enfocadas a la atención de los alumnos en su aprendizaje ¿cómo afecta o beneficia a la comunidad escolar el tipo de liderazgo que ejerce la autoridad escolar? Detectar las áreas de oportunidad y habilidades directivas da oportunidad a mejorar la práctica directiva, identificar los tipos de liderazgo permitirá establecer un equilibrio en la función y no desatender ningún aspecto, logrando con ello una comunidad de aprendizaje.

El diplomado permite a los directores profundizar y fortalecer las prácticas de gestión, liderazgo pedagógico y articulación con la comunidad, para apoyar el aprendizaje significativo de los estudiantes, la proyección de una institución educativa hacia la comunidad es el reflejo de un liderazgo eficaz, de organización y de atención de todo el personal.

Los elementos que aporta esta investigación pretende que los líderes educativos comprendan, analicen y utilicen las teorías más representativas en el campo del liderazgo educativo con el fin de aplicarlas en un plan de acción, plan que se desarrolla a partir de habilidades detectadas, que promueva la docencia efectiva para lograr aprendizajes esperados que indica el programa del nivel, el trabajo colaborativo y la práctica reflexiva, a fin de mejorar y transformar la educación preescolar, nivel donde se establecen las bases de la educación inicial atendiendo el contexto y las características específicas de los estudiantes.

## **CONTEXTO**

### **Entorno educativo donde se ejerce la función de Líder, Comentarios / Detalles.**

El Jardín de Niños “leona Vicario” pertenece a la Zona Escolar J048, de la Subdirección Regional 03 De Educación Básica Ecatepec, Estado de México. En nivel Educación Básica Preescolar, modalidad Preescolar General, en el Sistema Educativo Estatal, turno matutino, la comunidad es catalogada como Urbana, cuenta con todos los servicios públicos, agua, luz, drenaje, centros de salud, centros comerciales, instituciones educativas que se imparte; educación inicial hasta posgrados. Se ubica en la Colonia: Rincón de las Fuentes, Municipio de Coacalco de Berriozábal. Cargo actual: Director Escolar, con responsabilidades de un líder en ejercicio el garantizar una gestión académica eficaz acorde a la misión y visión Institucional.

### **Antecedentes profesionales incluyendo la experiencia como líder**

Mis inicios de la preparación profesional fueron: 1995 a 1998 curse la Licenciatura en Educación Primaria en el “Instituto Morelos”, ubicado en Tacuba ciudad de México, de 1995 a 1998. La Maestría en Centro de Estudios Psicopedagógicos Atzopamgo Tepeyac Zumpango México, en los años 2014 a 2016. Actualmente adscrita al Jardín de Niños “Lena Vicario, en el municipio de Coacalco de Berriozábal, Estado de México. Con diecinueve años de servicio, de los cuales labore quince años como docente de grupo y 4 años en la función directivo sin grupo por haber obtenido el nombramiento de Director de Educación Preescolar por concurso de oposición para la promoción a categorías con funciones de Dirección en Educación Básica en el Ciclo Escolar 2015-2016.

Ingrese al sistema estatal en el año de 1999 como docente frente a grupo de nivel preescolar, en la escuela “Frida Kahlo” ubicado en la colonia; Luis Donaldo Colosio del Municipio de Ecatepec. Durante los 15 años que trabaje como docente ejercí mi labor con mucho entusiasmo, entrega, compromiso y responsabilidad la satisfacción que tengo es encontrarme con exalumnos y padres de familia y tengan gratos recuerdos de mi desempeño docente.

A partir del Ciclo Escolar 2015-2016 inicie la experiencia como líder, en la colonia Bahías de Jaltenco, del Municipio de Jaltenco, perteneciente a la subdirección regional de Zumpango, en la escuela preescolar “Emilia Ferreiro” con un total de 7 docentes y 2 promotoras en esta primera experiencia como líder fue todo un reto ya que la distancia a la supervisión escolar se encontraba a las 60 minutos, en transporte particular, después del periodo de inducción y con el examen de permanencia solicite un cambio de adscripción para acercarme a mi domicilio.

Actualmente el centro de trabajo es el Jardín de niños “Leona Vicario” con C.C.T.15EJN1097Q, ubicado en el Municipio de Coacalco de Berriozábal, en la institución hay 3 grupos, 3 docentes, 1 directivo escolar sin grupo y un promotor de educación física. Una escuela muy pequeña que cuenta con una matrícula de 80 alumnos, en la institución existe el trabajo en equipo, las docentes se involucran en todas las actividades, muestran entusiasmo, disposición y buena comunicación al realizar actividades académicas, participar en los consejos técnicos escolares, rendición de cuentas y en actividades cívicas y culturales.

### **La escuela o institución**

El Jardín de niños “LEONA VICARIO” perteneciente a la zona escolar J048 perteneciente a la Subdirección Regional de Educación Básica Ecatepec, está ubicada en la calle Cda. Miguel Hidalgo s/n, col. Rincón de las fuentes Coacalco de Berriozábal Edo. Méx. Cuenta con una antigüedad de 24 años, inicio a prestar los servicios educativos en septiembre de 1994. Actualmente está en proceso de reconstrucción, a raíz del pasado sismo del 19 de septiembre del 2017. La infraestructura se dañó severamente, por lo que el trabajo cotidiano cambió. El 80% del edificio escolar aún se encuentra acordonada por los daños severos que dejó el sismo, actualmente se cuenta con 2 aulas móviles, 1 salón de usos múltiples, adaptado para aula, una dirección y 4 baños para alumnos adaptados con material existente, se cuenta con luz eléctrica y línea de teléfono fijo.

En la comunidad existen familias; nucleares, monoparentales y extensas. Las familias nucleares son un 60%; se muestran interesadas por participar en las actividades escolares el 30%, son monoparentales; quienes encargan a sus hijos para poder salir a trabajar, las familias extensas reflejan un 10%, quienes por recursos insuficientes se ven en la necesidad de compartir los espacios en una sola casa. La ocupación laboral de los padres de familia que predomina son empleados, la comunidad está inmersa en un movimiento comercial activo considerado como base económica para las familias, hay un menor índice de personas que se dedican a los oficios, la mayor parte de las madres de familia son jóvenes y algunas estudian o se dedican al trabajo informal.

La zona es urbana, existen unidades habitacionales, casas solas, dúplex, edificios de departamentos y fraccionamientos con servicio de agua potable, luz eléctrica, líneas telefónicas, la base económica es el comercio, pequeños locales y el comercio informal y los empleos se encuentran en empresas cercanas a su domicilio; Coca Cola, Sigma Alimentos, Bonafont, Marínela, La escuela está incorporada al programa “Desayunos Escolares” D.I.F. donde se beneficia a la población que presente riesgo de desnutrición.

Jardín de niños “leona Vicario”



Situación actual de las aulas y patio principal de la escuela. Ciclo escolar 2019-2020 Fuente: creación propia

### **El equipo que se lidera en la institución**

El personal adscrito es de 3 docentes frente a grupo, una directora, un promotor de educación física, un intendente pagada por sociedad de padres. Cabe mencionar que la escolaridad del personal docente es; una docente con la Licenciatura en Educación Preescolar con 15 años de servicio, una docente con grado de maestría con 13 años de servicio, una interina con 1 año de servicio, la preparación del promotor es Licenciatura en Educación Física con 6 años de servicio.

Se tienen algunas fortalezas como: el compromiso de la mayoría de las docentes con su labor, muestran disposición e interés en actualizarse en la medida de sus posibilidades, se involucra a los alumnos y padres de familia, quienes acuden de forma regular (en un 65%) a las actividades académicas convocadas, el otro porcentaje acude a la institución, cuando se les solicita de manera individual. En la institución se promueve la convivencia sana y pacífica mediante el fomento de hábitos y valores, resaltando principalmente el respeto, la responsabilidad y la tolerancia y la empatía.

En la Institución de acuerdo con los lineamientos normativos, en los últimos ciclos escolares, se han integrado algunos comités que sirven de apoyo a la totalidad de los padres de familia y a la organización institucional. Éstos son: Comités de Escuela Segura, Contraloría Social, Convivencia Escolar, Biblioteca Escolar, Infraestructura y Asociación de Padres de familia, además del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación, cuya constitución se hizo obligatoria a partir del

Acuerdo 535, publicado en el Diario Oficial de la Federación, con fecha 08/06/2010. En los cuales la participación de cada docente es importante debido al apoyo para la mejor organización escolar.

## **UNIDAD 1**

### **Comprender aspectos y teorías clave de liderazgo**

En los últimos años destaca al liderazgo educativo debido a que su papel para el mejoramiento de las instituciones es fundamental, ya que el director es un agente social que se entrega a su labor, con tal de lograr sacar adelante a la institución educativa en cualquier contexto donde realice función de líder e invierte mucho tiempo para lograr las gestiones para que las escuelas estén en las mejores condiciones posibles. Conocer teorías básicas del liderazgo, permite identificar y atender aquellas áreas de oportunidad y así lograr un equilibrio en la gestión.

#### **a) El liderazgo.**

El líder efectivo, tiene que atender los requerimientos que marcan el documento legal, como las leyes de los derechos de los niños y niñas, el artículo 3° constitucional así como la ley general de educación, atendiendo el derecho de la educación como prioridad. Nuestros alumnos se encuentran inmersos en ambientes que muchas veces no son favorables para su desarrollo por ello la necesidad de conocer documentos normativos y legales para poder atender situaciones particulares que se pudieran presentar en nuestros alumnos y que apoyara el trabajo pedagógico de las docentes.

La tarea de un líder es extensa como lo indica documentos normativos del nivel; el conocer contenidos educativos, gestionar recursos para asegurar que todos los alumnos aprendan. Así como generar espacios de reflexión y promover el trabajo colaborativo y las mejores prácticas docentes. Capacitarse constantemente para enriquecer el desarrollo profesional propio y el de las compañeras de trabajo, para asegurar un servicio educativo de calidad. Asumir y promover los principios éticos y los fundamentos legales actuales de acuerdo con la profesión. Identificar el entorno social y cultural de la escuela y propiciar acciones de trabajo en conjunto, con la comunidad, zona escolar y demás instancias, siempre con un sentido educativo (SEP, 2018)

En el Acuerdo 717 (2014) se expone que la escuela como centro del sistema educativo tiene los siguientes objetivos: asegurar las bases para aprendizajes relevantes y duraderos, detener y revertir el abandono escolar, fortalecer la convivencia sana y pacífica y asegurar la normalidad mínima de operación escolar. Cada alumno posee características y necesidades particulares para aprender, por ello la necesidad de atender el liderazgo pedagógico, para poder orientar a las docentes en el diseño de situaciones que atienden el logro de los aprendizajes esperados que indica el programa de educación preescolar.

Los enfoques del liderazgo permiten hacer una reflexión personal sobre la labor educativa, no se puede gestionar aprendizajes si no se tiene una visión y misión, objetivos claros de acuerdo a un diagnóstico y la finalidad de las acciones que se desean implementar. Los enfoques del liderazgo permiten hacer una reflexión personal sobre la labor educativa, no se puede gestionar aprendizajes si no se ejerce el liderazgo pedagógico que en la institución es una competencia en proceso de fortalecerlo.

### **Tipos de liderazgos**

**El liderazgo pedagógico**, Este tipo de liderazgo es una de las prioridades a fortalecer, permitirá promover el aprendizaje de los alumnos cada vez con mayor calidad, ya que el líder debe tener conocimiento y experiencia en el aula, para orientar la intervención docente, para el logro de objetivos y metas comunes, mejora de los aprendizajes, ambientes favorables para la enseñanza, actualización del personal docente partiendo de sus necesidades, Compromiso y responsabilidad colectiva, además de proveer de todos los recursos para la enseñanza, las formas de intervención de las docentes, sus procesos de formación y actualización y el impacto que tiene en el aprendizaje de los alumnos, debido a que se considera que el aprendizaje de los alumnos es un derecho humano y el papel del director es esencial para fortalecer las intervenciones docentes. **El liderazgo distribuido**, Caracterizado por la distribución de actividades, por la relación cambiante y dinámica entre uno o varios líderes, el líder tiene que ser líder de líderes. Necesario implementarlo en la institución, apoyarse en las docentes quienes poseen habilidades y características únicas delegando comisiones y actividades sin que sea una carga administrativa y como profesionales actuar con ética y profesionalismo, hacerlos partícipes en las actividades, el trabajo aislado no da resultados óptimos solo el trabajo en equipo logra una verdadera comunidad de aprendizaje. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la relación entre personas, compartir responsabilidades, y participar en el logro de objetivos y metas.

Se reconoce que el liderazgo distribuido puede proceder de cualquier lugar dentro de la organización y que más que estar vinculado a un estatus o posición determinada, tiene que ver con la dinámica de trabajo que grupos e individuos que despliegan en un contexto organizativo específico. (Oscar Maureira, 2014)

**Liderazgo para la justicia social** De acuerdo con (González, 2014) la justicia social apoya la noción de que los líderes educativos tienen una obligación social y moral de fomentar la equidad en las prácticas escolares, procesos, y resultados para los estudiantes de diferentes condiciones de raza, situación socioeconómica, género, cultura, discapacidad y orientaciones sexuales. Entre las funciones esta la redistribución de los recursos, obligaciones sociales y morales, construye una sociedad más justa y equitativa, la comunidad conoce intereses como realidades del alumno,

Comunicación social con la familia, Potenciar valores y actitudes.**El liderazgo transformacional.** “El término de liderazgo transformacional comenzó a ser utilizado en el ámbito educativo a finales de la década de los años ochenta, cuando se promovieron cambios estructurales en los sistemas educativos, principalmente relacionados con la reestructuración de las escuelas y procesos de descentralización” (Tec.Monterrey, 2017)

Se enfatiza en la organización de la escuela, atendiendo la Misión y la Visión, este tipo de liderazgo permite ver más allá considerando el contexto, sin olvidar las buenas relaciones humanas, (docentes, alumnos y padres de familia). Se caracteriza por definir objetivos, metas, partir del diagnóstico, compartir visión de futuro, distribución de funciones entre toda la comunidad escolar y fortalecer capacidades mediante la motivación. Este tipo de liderazgo se fortalecerá cuando se lleven a cabo los demás liderazgos.

### **b) prácticas de liderazgo;**

Ser líder no es una tarea fácil, sobre todo el ser líder pedagógico, es una de las prácticas que se debe fortalecer ya que conlleva sensibilizar, comprometer, dar un trato igualitario, ético y profesional a cada docente, que dará como resultado un equipo de trabajo colaborativo, participativo con una misma visión, las fortalezas se verán reflejadas en la organización de actividades, entrega de planificaciones, acompañamientos a las docentes que más lo requieren y sobre todo caminar juntos sin que nadie se quede atrás y así lograr los aprendizajes esperados que indica el perfil de egreso del nivel preescolar.

A partir de la práctica reflexiva se está logrado en el colectivo y de manera personal aprender de las áreas de oportunidad, modificar situaciones mediante la autoevaluación, la evaluación y heteroevaluación, siempre teniendo como objetivo el logro de los aprendizajes en los alumnos.

En el aspecto pedagógico es también importante la parte socioemocional de las docentes, la empatía con el personal es indispensable para poder atender y comprender las causas que trae consigo sus estados de ánimo, en el trabajo diario con los alumnos como favorece o afecta en el aprendizaje como lo menciona Weinstein y Hernández ( (Bolivar, 2010)).

### **c) Conciencia de liderazgo escolar.**

Existen diversas maneras de crear conciencia sobre la labor educativa. Una herramienta de investigación y una técnica de aprendizaje que puede ser aplicado en cualquier área de conocimiento son los estudios de caso, que al llevarse a cabo arrojan elementos sustanciales que permiten evaluar las acciones implementadas, conocer y entender el proceso de implementación para finalmente tener resultados para poder orientar y evaluar. La experiencia en México en un

estudio de caso sobre la implementación del uso de las tics en varias escuelas del nivel básico del norte del país, se obtienen resultados que dejan ver el tipo de organización, el propósito de la implementación, resalta el liderazgo y el acompañamiento pedagógico que los docentes tuvieron en cuanto a la planificación, donde se puso en práctica las habilidades docentes. Los resultados obtenidos en algunos casos no fueron favorables ya que el uso de las tics estuvo enfocado a entretener a los alumnos, mientras que en otros tuvo un aprendizaje significativo porque atendió los propósitos del nivel, aprendizajes esperados y el uso como estrategia educativa.

Una de las oportunidades que se tuvo como escuela durante el ciclo escolar 2008-2019 para mejorar las estrategias de enseñanza, fue el implementar la autonomía curricular mediante la implementación de clubes, partiendo de un diagnóstico y del contexto, cada docente con habilidades personales específicos implemento un club; matemáticas lúdicas, manos a la ciencia, crea, imagina y actúa, donde se fomentó el compañerismo y aprendizaje entre pares propiciando una mejor convivencia escolar, fue un reto de trabajo para las docentes ya que los procesos de aprendizaje de los alumnos no se daba a la par, al integrar grupos de primero, segundo y tercer grado los procesos varían, sin embargo al finalizar el ciclo escolar los alumnos obtuvieron grandes avances y arrojó elementos para poder evaluar los resultados de la implementación rescatando, acciones, habilidades, competencias docentes, compromiso y la gestión del líder. Una estrategia más para crear conciencia de liderazgo es el compartir con otra escuela las acciones implementadas para atender problemáticas detectadas y que se dio seguimiento sistemático en el Programa Escolar de Mejora Continua. En esta experiencia de aprendizaje entre escuelas la institución con quien se trabajó cuenta con una organización completa de 10 docentes frente a grupo, apoyo de USAER y subdirectora académica, por lo que las estrategias que se nos brindó fueron muy satisfactorias para atender nuestra problemática detectada a partir del diagnóstico de inicio de ciclo escolar.

La gestión de los aprendizajes en la institución durante el ciclo escolar, para atender la parte socioemocional, de lenguaje, entre otros, fue la gestión de especialistas en el DIF, pláticas y conferencias con personal capacitado en alguna temática que favorece a alumnos y padres de familia. En la institución se complica un poco implementar diversas actividades al aire libre, debido a la falta de salones, las aulas móviles han reducido el espacio del patio. Sin embargo el integrar a los docentes y hacerlos partícipes en todas las actividades se logran los objetivos y metas.

## **Unidad 2**

### **Definir la práctica exitosa del liderazgo educativo**

El liderazgo a través de los años ha adquirido mayor relevancia, debido al papel del directivo en la transformación de una institución y al compromiso sobre el trabajo que desempeña. El ser líder

implica la puesta en práctica de habilidades y competencias en el ámbito laboral, un liderazgo efectivo no es dirigir, mandar o imponer, un buen líder acompaña, camina de la mano con los demás para llegar a un mismo fin buscando las mejores opciones para llegar al objetivo o meta planteado.

“En el siglo XXI uno de los objetivos centrales de la política educativa es poner al alumno al centro, garantizando su enseñanza-aprendizaje donde se propicie la inclusión e integración a la sociedad, por consiguiente garantizar el derecho humano a aprender (Bolívar, 2010)

Para que un liderazgo sea realmente efectivo, se deben desarrollar liderazgos como el transformacional, liderazgo para la justicia social, liderazgo distribuido y el liderazgo pedagógico, el liderazgo pedagógico es el que más influencia tiene en el aprendizaje de los alumnos y con ello hacia una cultura de enseñanza aprendizaje en beneficio de los estudiantes.

Tener claro la importancia del liderazgo, propicia un ambiente de trabajo colaborativo, logrando una comunidad de aprendizaje donde se vean inmersos maestros, padres de familia y alumnos siempre partiendo del contexto.

Los líderes deben conocer y preocuparse por la parte socioemocional de los alumnos y docentes, para generar ambientes armónicos en la comunidad escolar, actualmente los maestros se ven estresados por la carga administrativa, los alumnos de igual forma llegan a la escuela con una carga de emociones desfavorables que muchas veces afecta en su aprendizaje.

“De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes” (Freire, 2014)

“Un liderazgo efectivo debe cumplir con características como el liderazgo administrativo y pedagógico” (Freire, 2014) debe haber equilibrio en las gestiones no desatender ningún área. El fortalecimiento del líder reside entonces en la experiencia y las relaciones que establecen con otros líderes, los aprendizajes que fortalece, el involucrarse en prácticas exitosas entre escuelas potencializa la función, un buen líder no se forma de la noche a la mañana, requiere de experiencia, compromiso y conocimiento.

Al realizar la entrevista con la colega experimentado y conocer el liderazgo pedagógico que implementa hacia los procesos de actualización de las docentes, acompañamientos que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje, el orientar prácticas educativas congruentes al plan y

programas, así como las fortalezas de su función; La comprensión lectora, Escribir, Analizar textos, Observación, la reflexión mediante preguntas y la Escucha. Las estrategias prácticas que emplea para la actualización docente, el dialogo, y los cuestionamientos como medio de comunicación. La satisfacción del colega de poder contribuir con sus conocimientos en la actualización de directivos y docentes que contribuye en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y su continuidad de seguir actualizándose profesionalmente en el ámbito educativo. Motiva de manera fehaciente a una reflexión profunda sobre el desempeño del liderazgo personal en la institución, por el gran compromiso del liderazgo que hace falta fortalecer, la importancia de conocer el contexto escolar, las habilidades personales y de las docentes, el tener claro la misión y visión, actualizarme constantemente, estar a la vanguardia para poder ejercer realmente un liderazgo efectivo y eficaz.

### **Habilidades**

Habilidad deriva del latín *habilitatis* que indica la cualidad de hábil. Hábil, a su vez, tiene su origen en el latín *habilis* cuyo significado inicial se refería a las competencias que alguien puede adquirir. Luego, el significado evolucionó para significar una persona con diversas capacidades. Podemos encontrar entre los sinónimos de habilidad las siguientes palabras: capacidad, destreza, talento, aptitud, competencia, inteligencia. En el nivel preescolar las docentes centramos el diseño de actividades para el desarrollo de habilidades en los alumnos.

### **Habilidades estratégicas**

**¿Cómo se ve esto en una práctica de liderazgo exitosa?** Son las prácticas de enseñanza congruentes con el contexto, atender las problemáticas identificadas a partir del diagnóstico donde se implementan estrategias específicas de acuerdo a las necesidades, contribuirá al logro los objetivos y metas planteadas en el Programa Escolar de Mejora Continua, se puede dar cuenta si se ha desarrollado la habilidad, al realizar acompañamientos y retroalimentación después de observar la práctica docente, dar sugerencias por escrito a las docentes y de manera personal, se observe el cambio y al analizar documentos que orienten la función docente como, planes y programas, libro de la educadora entre otros que fortalecen la práctica docente.

### **Habilidades prácticas con sentido operativo**

**¿Cómo se ve esto en una práctica de liderazgo exitosa?** Al equilibrar la atención en las funciones administrativas y pedagógicas. Esta habilidad hace falta fortalecer desde la función ya que el área administrativa se le destina más tiempo que al trabajo pedagógico como consecuencia existen prácticas decadentes en algunas docentes que se siguen implementando en el aula o sin sentido. Desarrollar esta habilidad permitirá a las docentes y directivo una organización más eficaz,

congruente, con una misma visión certera. Con un equilibrio entre las funciones administrativas Y pedagógicas, se afirmará la importancia del derecho de aprender de los educandos.

### **Habilidades prácticas con sentido táctico**

*¿Cómo se ve esto en una práctica de liderazgo exitosa?* Aprovechar las características de la comunidad educativa en corto y en extenso para identificar áreas de oportunidad, desarrollar estrategias y tomar decisiones, trabajo donde se involucre a los padres de familia, hacerlos participes en la educación de sus hijos mediante diversas actividades donde asistan a apoyar a sus pequeños.

Cuando se profundice el análisis de los Planes y Programas vigentes y libros de apoyo como el Libro de la educadora, de estrategias de enseñanza, estilos de aprendizaje de los alumnos.

Se realizaran actividades donde se favorezca el dialogo acerca de sus estados emocionales, los identifiquen en sí mismo y en los demás, reconociendo sus causas y efectos para poder manifestarse, autorregularse, participar con autonomía y seguridad en el contexto

Un líder educativo no solo es el directivo, los docentes son también grandes líderes que mediante estrategias logran la captación de atención de los alumnos mediante actividades planificadas y diseñadas a partir de las necesidades, donde se atienden los objetivos y metas planeadas para el cumplimiento durante el ciclo escolar. No solo es tarea del directivo es un trabajo de organización de un misma visión del colectivo docentes quienes deben de sentirse parte del proyecto escolar, caminar en la misma dirección es la base para que se logren los objetivos.

En suma, las habilidades humanas, se logran mediante una comunicación asertiva con toda la comunidad escolar donde se involucra mediante diálogos profesionales a las docentes, padres de familia y alumnos con apoyo de documentos normativos vigentes. **Las habilidades operativas;** una línea de acción a atender durante el ciclo escolar es lograr el equilibrio entre la práctica pedagógica y el área administrativo mediante la distribución de actividades con cronogramas, elaborando un calendario mensual de acompañamientos y una agenda semanal donde se dé prioridad a la atención pedagógica, estableciendo un día a la semana para la evaluar y dar seguimiento y atención de actividades planeadas. **Las habilidades tácticas,** se caracteriza por prácticas de organización escolar, centradas en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos. Esta habilidad busca las mejores vías de organización de la institución poniendo al alumno al centro para la atención de sus aprendizajes mediante buenas prácticas, además permite realizar una evaluación y seguimiento de todas las actividades planeadas. Detectar las habilidades orienta a mejores vías de solución de un plan de acción, orientado a brindar mejor calidad de enseñanza, así como el acompañamiento y retroalimentación efectivo a las docentes, posterior a los acompañamientos de aula para mejorar la práctica, con instrumentos específicos y atendiendo a un

seguimiento sistemático. Un plan de acción está diseñado para ejecutarse durante un ciclo escolar, es un trabajo que se requiere de apoyo de otros líderes, las docentes de grupo y autoridades de la supervisión escolar. Al planear las habilidades a desarrollar se propicia una reflexión sobre la importancia del compromiso personal con una actitud proactiva y el fortalecer una comunidad de aprendizaje.

### **UNIDAD 3**

#### **Planificar acciones**

Un líder es quien guía, dirige a un grupo de personas a quien los demás recurren para tener mayor claridad y puedan alcanzar un objetivo, es común escuchar decir que hay buenos líderes quienes logran buenos resultados y aquellos ineficientes o malos que no logran resultados, en ambos influye el estilo de liderazgo que llevan a cabo o los caracteriza.

“Los líderes educativos tenemos que trabajar para el cumplimiento del derecho a la educación que tienen todos los seres humanos” (UNESCO, 1990). Describe que el papel del directivo es esencial para el logro de objetivos, un buen líder inspira a los demás a trabajar en conjunto, un buen líder encamina a todos en la misma dirección siempre con una idea, el papel pedagógico del director tendrá un impacto positivo para la mejora de la calidad educativa.

Al concluir el análisis de las teorías sobre los tipos de liderazgos como; el pedagógico de Day Simmons 2003, transformacional de Leitwood y Jantzi 2009, el distribuido de Harris 2005, y justicia social de Evans 2009. Concluyo en la necesidad de fortalecer algunas prácticas a partir de las áreas de oportunidad, que ayude a mejorar la gestión como líder de la institución.

A partir de una presentación en la institución y a la colega experimentada sobre conceptos básicos de liderazgo, habilidades y áreas de oportunidad, se obtiene retroalimentación y sugerencias para fortalecer mi práctica. Además de permitir la elaboración del plan de acción que llevaré a cabo durante el ciclo escolar 2019-2020.

**Objetivo general:** Consolidar la gestión del liderazgo pedagógico mediante una comunidad profesional de aprendizaje, para mejorar las prácticas educativas durante en el ciclo escolar 2019-2020.

#### **Objetivos específicos:**

Propiciar mejores vías de comunicación asertiva, Mejorar estrategias de acompañamiento, Promover valores de responsabilidad, compromiso, empatía, colaboración y convivencia en la comunidad escolar. Fortalecer unas comunidades profesionales de aprendizaje con actualizaciones.

Administrar tiempos con una organización sistemática logrando el equilibrio pedagógico y administrativo.

**Acciones:** *¿Qué necesito hacer? Las acciones específicas que se implementaran con la comunidad escolar* •Integrar a los padres de familia en las actividades de la escuela atendiendo la línea de acción “dialogando con los padres “propuesto como estrategia de seguimiento en los consejos técnicos escolares. Cumplir con obligaciones y responsabilidades que indica la normatividad vigente. Establecer tiempos y espacios de dialogo con docentes y padres de familia para la atención de necesidades. Realizar acompañamientos efectivos a las docentes para orientar sus prácticas y fortalecer sus habilidades. Análisis y conocimiento de programas del nivel preescolar 2017 y los libros de texto de los alumnos. En consejos técnicos participar en el intercambio entre escuelas para fortalecer estrategias y prácticas docentes.

**Soporte:** *¿A quién o quiénes necesito para ayudarme?* De la supervisora escolar. De la asesora metodológica, de otras directoras líderes que estén en situaciones o hayan pasado por las mismas situaciones. Del personal docente. De los padres de familia y de las maestras de la escuela que cada una tiene características específicas de las que puedo aprender y fortalecer el liderazgo.

**Recursos:** *¿Qué voy a necesitar?* Bibliografías, documentos normativos, planes y programas de estudio así como el libro de la educadora. El edificio escolar aprovechar al máximo el poco espacio que queda de patio ya que se encuentran colocadas aulas prefabricadas para actividades con los alumnos. Participación de toda la comunidad escolar y padres de familia docentes. Uso adecuado de las TICS.

**Plazos:***¿Para cuándo necesito realizar esto?* Desde el mes de agosto se empieza a integrar a los padres de familia como parte importante en el aprendizaje de sus hijos, en el mes de septiembre se conforman los CEPS donde empiezan a integrarse al trabajo en equipo de la comunidad escolar se da conocimiento de acuerdos de convivencia, en los consejos técnicos y en los cortes de rendición de cuentas se informara de los logros y avances. A partir del mes de septiembre se realizan análisis de documentos y bibliografías que apoyaran a la consolidación del PEMC. El establecimiento de cronogramas para guardias, reuniones con padres de familia, acompañamientos efectivos a las docentes, para orientar sus prácticas y fortalecer sus habilidades.A partir de agosto se analizaran documentos oficiales, programas del nivel preescolar 2017, libro de la educadora y los libros de texto de los alumnos.

**Hitos:** *¿Cómo y cuándo sabré que estoy progresando?* Cuando se fortalezca la comunicación asertiva con los padres de familia y exista mayoría de asistencia en los cortes de la rendición de cuentas y de evaluación. Cuando en los consejos técnicos pueda realizar evaluación del avance de

los aprendizajes de los alumnos con evidencias concretas y reales, como sus producciones y seguimiento. Cuando se fortalezca el acompañamiento a docentes en el aula de manera sistemática, mediante un cronograma de visitas mensuales, con instrumentos que constaten que realmente las docentes estén centrados en el aprendizaje de los alumnos. Analice los Planes y Programas vigentes, libros de apoyo como; el Libro de la educadora, y pueda orientar más la intervención docente y exista una comunidad de aprendizaje.

**Criterios de éxito:** ¿Cómo sabré si he tenido éxito? Al llevar a la práctica una ética profesional. Al notarse la implementación de los resultados positivos en los alumnos al trabajar de forma responsable en verdaderas comunidades de aprendizaje, al trabajar de manera colaborativa por grados, grupos o por escuelas. Al cumplir de manera sistemática en la realización del cronograma de acompañamiento a docentes en aspectos pedagógicos y administrativos Al participar en la exposición de buenas prácticas educativas o de experiencias que fortalezcan los resultados educativos, en las sesiones de Consejo Técnico escolar y entre docentes de la misma escuela y hacerlo con apertura a la crítica y con una mente abierta al cambio.

## CONCLUSIONES

El derecho a la educación no es un tema nuevo, ya desde tiempo atrás se ha venido implementado y actualmente se le da más importancia en la sociedad, sin olvidar que en la sociedad hay limitantes que dificultan el cumplimiento de este derecho, por lo que la función de líder en las instituciones compromete a vigilar que se cumpla con estos derechos esenciales para la formación integral de nuestros alumnos.

En esta sociedad cambiante, los líderes educativos deben estar a la vanguardia para poder enfrentar los retos que se van presentando. Por ello se debe comprometer para la mejora educativa de manera personal y con los docentes.

El derecho humano a la educación está consignado en las Actas constitutivas de la ONU y, particularmente, en la de su organismo especializado en la educación, la ciencia y la cultura, la UNESCO, así como en las Constituciones de muchos países; es hoy una de las preocupaciones fundamentales del desarrollo mundial y está en la base de muchos esfuerzos internacionales como el Programa Educación para Todos (EPT).(Jomtien 1990, Dakar 2000), así como en la serie de conferencias internacionales promovidas por la UNESCO para impulsar la educación de los adultos (CONFINTEA) (Friboulet et al., 2006:10) (SARRE1, 2009)

Al involucrarme en los aprendizajes y referentes al liderazgo educativo la concepción de líder se ha ido modificando, anteriormente consideraba que un liderazgo efectivo debía ser una apersona que tenía la facultada de ordenar sin embargo la concepción ahora es; un líder exitoso es quien centra la

atención en sacar adelante al docente que requiere apoyo para mejorar su trabajo en las aulas, el gestionar los apoyos que se necesiten, el potenciar comunidades profesionales de aprendizaje, para fortalecer el trabajo docente y el aprendizaje de los estudiantes, estrechando lazos con la comunidad, con diversas instancias y con los padres de familia como copartícipes de la educación de sus hijos, influyendo en la motivación, en el desarrollo de las competencias y en el desarrollo del carácter de manera positiva.

Un buen líder no solo centra su atención en un aspecto o habilidad, ahora sé que debe atender todas las áreas sin descuidar alguna de lo contrario no habría resultados como se esperan.

Los acompañamientos que se dan a las docentes deben ser de calidad para que realmente haya impacto en la enseñanza, debe haber seguimientos sistemáticos, para lograr con los perfiles de egreso y lo favorecer un liderazgo efectivo que logre la misión de la educación atendiendo los parámetros e indicadores que indica el programa.

Desarrollar las competencias didácticas, pedagógicas, en las TIC, en las relaciones humanas, en el trabajo en equipo, entre otras, con responsabilidad y compromiso. El uso de las tics debe ser planificado y no como entretenimiento de los alumnos, actualmente en este campo los pequeños se ven inmersos en la tecnología, sin darle el uso adecuado en casa es solo de entretenimiento.

La retroalimentación recibida de mi colega experimentada siempre ha sido motivacional y de guía, en el plan de acción se atienden objetivos, que se justifican con las habilidades a desarrollar durante el ciclo escolar 2019-2020.

Las compañeras docentes están comprometidas para desarrollar su liderazgo, es fundamental el tener una actitud para aprender y una mente abierta al cambio y a la crítica. Así como el seguir trabajando la inteligencia emocional, para que todos podamos seguir una ética profesional y no perder de vista el aprendizaje de los alumnos.

La colega experimentada expresa que siempre se debe relacionar lo que propone con la cotidianidad, atendiendo el contexto y las características específicas del alumnado, recordando que la Nueva Escuela Mexicana requiere equidad y excelencia, por tal motivo se debe continuar fortaleciendo el liderazgo directivo y docente.

Al reflexionar sobre mi desempeño profesional, tengo varias debilidades, uno de ellos considero que debo equilibrar el aspecto pedagógico del administrativo es una observación que últimamente me genera mucha necesidad de fortalecerla y en la que ya estoy trabajando para que la gestión tenga un cambio sustancial en la institución.

Trabajar mejores vías de comunicación con las docentes y con los padres de familia lograr que esa comunicación sea con ética y profesionalismo.

Mejorar los instrumentos de seguimiento y evaluación es un medio que me permitirá atender las necesidades sean más inminentes.

Tener más estrategias es una de las habilidades a fortalecer para poder orientar a las docentes en su intervención, establecer espacios en los consejos técnicos donde se establezcan diálogos profesionales y el aprendizajes entre escuelas, con intercambios de experiencias y comunicación asertiva.

Realizar una autoevaluación con evidencias en cada corte de la rendición de cuentas, ante las docentes y padres de familia para no perder de vista lo que se pretende lograr que se hace y que no, estar consciente que no será una tarea fácil ya que aún cuesta trabajo realizar una autoevaluación porque no es fácil aceptar la crítica de los demás pero es una vía muy favorable para mejorar.

Realizar siempre una práctica reflexiva sobre la acciones realizadas, manteniendo actitudes continuas de observación crítica y de análisis que conlleven a la construcción y modificación de conocimientos que surgen en la acción y posterior a ella. Realizar acompañamientos para y proponer estrategias adecuadas de mejora, promoviendo la inclusión, la equidad, la interculturalidad y los valores.

Hace falta fortalecer un humanismo normado debido a que ser un líder que se interesa mucho en la parte socioemocional de las docentes en ocasiones afecta el desempeño al tolerar algunas prácticas.

La colega experimentada y docentes comentan que ya lo estoy haciendo al interesarme en participar en el diplomado, al realizar gestiones para tener aulas móviles, al gestionar con padres de familia la construcción de sanitarios, al ambientar el poco espacio de la institución, pero sobre todo al priorizar el aprendizaje de los alumnos porque siempre se buscan estrategias de atención a los alumnos aun cuando alguna docente tiene la necesidad de ausentarse. La innovación, la sencillez y la humanidad que me caracteriza es una cualidad que muchos líderes pierden al estar en este sitio.

(Carlos-Guzmán, 2016) "Unas buenas relaciones interpersonales evitarán muchos problemas, como son los disciplinarios o la falta de respeto, además de favorecer el aprendizaje de los alumnos. Recordar que la docencia es, en esencia, un proceso de interrelación personal que, para realizarse mejor, precisa del conocimiento y respeto mutuo del profesor y sus alumnos" (Gauthier, 1997).

Sin embargo considero que es necesario seguir actualizándome para llegar a ser realmente un líder pedagógico que aspiro a ser, para el beneficio de mi escuela y logre proyectarse a la comunidad

como la mejor escuela en cuanto a la enseñanza- aprendizaje de los alumnos, es un reto que me ha surgido a partir de este diplomado al analizar teorías, estudios de caso y de las practicas docentes en nuestro país.

Cuento elementos que me apoyaran a ser un líder de éxito, entre ellos; el programa del nivel preescolar, el libro de la educadora que propone actividades graduadas atendiendo el grado de los alumnos y el nivel de complejidad de las actividades, libros de actualizaciones del servicio profesional docente, documentos normativos vigentes, el acuerdo 717 que establece lineamientos para la participación de los padres de familia CEPS, el acuerdo 716 que de igual manera establece los lineamientos de los Consejos Técnicos Escolares, las bibliografías de este importante diplomado que permitirá consultar orientaciones para seguir fortaleciendo el liderazgo, que fortalecerán el actuar conforme a la norma e ir erradicando las prácticas tradicionales o costumbres que se han arraigado en la comunidad escolar, mi experiencia de 15 años como docente frente a grupo y ahora como líder permite establecer una comunicación dialógica con las docentes además de entender las necesidades, continuar sensibilizando a la mayoría de los miembros de la comunidad educativa y lograr una la práctica con valores de responsabilidad, compromiso, empatía, colaboración, identificar sus emociones y lograr regularlas en beneficio de los demás y del beneficio propio, mostrando así una ética profesional acorde a los requerimientos de esta loable labor.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Murillo, F.J (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo

Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e),Pp.11-24 en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Magaña, C. y Flores E. (2015). La observación entre pares: aprendiendo de un reflejo. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo, 6(11).pag.3

(Bolívar, 2010)Carlos-Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. Propósitos y Representaciones, 4(2), 285-358.

Bolívar, A., López, J, y Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, No. 14, pp. 15-60.

Vázquez, S., Bernal, J.L. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.

Freire, S., y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú: GRADE. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Anderson, S. (2003). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *PSICOPERPECTIVAS INDIVIDUO Y SOCIEDAD*, 38.

UNICEF, P. p. (2018). Aprendizaje a través del juego. © Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 111-128.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (15 de 05 de 2019).

Diario Oficial de la Federación. México, México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

SEP. (2018). Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. México.