

VIVENCIAS. Liderazgo en la escuela.

Ana Lilia Hernández Castillo

Esta experiencia me da la oportunidad de realizar una retrospectiva de lo que he realizado a lo largo de mi labor docente. Inicié el primero de septiembre de 1995 en el J.N. "Amado Nervo", de la comunidad de San Pedro La Gloria, municipio de Hueyoxtla, como profesora frente a grupo con la comisión de dirección en una escuela bidocente, de comunidad rural, donde fue necesario hacer censos, visitas domiciliarias y mucha labor de sensibilización para que los padres de familia mandaran a sus hijos al preescolar, fue el primer reto (elevar la matrícula y permanecer en el plantel).

Después de unos años tuve la oportunidad de cambiarme a otra comunidad del Municipio de Hueyoxtla, al J.N. "Carmen Maza de del Mazo," en la localidad de Emiliano Zapata. En esta escuela estuve del primero de septiembre de 1998 al 11 de junio de 2012, aquí el reto fue mayor, ya que la directora en turno tuvo permiso sabático y se me asignó la comisión de dirección con grupo; la diferencia fue que en esta escuela eran más alumnos y cuatro docentes, en una comunidad complicada en sus costumbres de ideología machista, difícilmente aceptaban que una mujer fuera líder de una escuela: sus ideas eran muy tradicionalistas, donde la última palabra siempre la tomaban los hombres, las madres de familia asistían a reuniones, pero sin poder decidir hasta consultar con el marido. Para contrarrestar esta situación fue necesario implementar escuela para padres, pláticas de sensibilidad y mucha comunicación con los padres, invitarlos a ser copartícipes de las mañanas de trabajo

Esta estrategia sirvió para que poco a poco los padres fueron cambiando su forma de pensar y dar oportunidad a que las madres asistieran con mayor frecuencia. Aprendí que la mejor forma de ganarse a los padres de familia es con resultados, e invitándolos a participar en las asambleas, en la toma de acuerdos y con transparencia del uso de recursos económicos. La mayor satisfacción en este plantel después de catorce años fue salir con la frente en alto por cambio de adscripción en otra escuela.

En el 2012 fui ascendida como director indeterminado para ejercer mi servicio en el Jardín de Niños "César Colt". Nuevamente me enfrenté a otra población con una diversidad de opinión, pero con ganas de trabajar, de ser escuchados y reconocidos, por lo que tomé esta área de oportunidad como punto de partida para el plan de trabajo y efectivamente dio resultados.

A tres años de estar trabajando como director sin grupo; se me da la oportunidad de participar como regidor de educación en mi querido municipio, Hueyoxtla, Estado de México, de 2016 a 2018 implementé el programa de lunes cívicos en 45 escuelas de nivel básico y 15 de nivel medio superior, el cual tenía como propósito fomentar el amor a los símbolos patrios, identidad nacional, valores culturales, la interrelación entre autoridades educativas y civiles para la mejora institucional en materia de infraestructura, equipamiento, fomento de la lectura, educación física y

recreación, porque la presencia del Presidente Municipal y su cuerpo edilicio motivó la participación de alumnos, padres de familia, comunidad y profesores.

Otro proyecto de impacto fue la publicación del boletín “Alas y raíces”, en el que participaron docentes, alumnos, padres de familia, directivos, autoridades municipales y población en general, escribiendo artículos de literatura (poesía, leyendas, cuentos, entre otros) y noticias.

Con apoyo del Presidente Municipal en turno se logró la gestión y colocación de la piedra de lo que será la primera Universidad en nuestro municipio. Fueron muchas experiencias a lo largo de tres años, el mayor aprendizaje fue fortalecer la función del servidor público y liderazgo.

En enero de 2019, nuevamente regresé **con el mejor de los propósitos: generar ambientes de aprendizaje y convivencia** a mi plaza base, al Jardín de Niños “Cesar Colt” que pertenece a la zona escolar J031 del nivel preescolar, en la región Zumpango, turno matutino, modalidad preescolar general. Es una escuela de organización completa integrada por siete docentes frente a grupo, un subdirector y un director escolar; está ubicado en Av. Adolfo López Mateos s/n, Colonia Arboledas centro del Municipio de Apaxco, que significa: **lugar donde escurre el agua**.

La escuela está dentro de una de las regiones abundantes en cal que se llegó a conocer como la Región de Las Caleras. Por tal razón la principal actividad productiva es la explotación minera para fabricación de cemento y cal.

Actualmente existen varias empresas de manufactura, donde se emplean varios de los padres de familia del J.N. “Cesar Colt”. Sin embargo, no todos tienen un trabajo estable, se emplean por temporadas, a excepción de los profesionistas que son una minoría. Por tal razón las madres se ven obligadas a ocuparse en labores domésticas o empleos ocasionales pesados y mal remunerados. Se cuenta con un total de 195 padres de familia, el 40% se caracteriza por ser una familia funcional y un 60% disfuncional. Aproximadamente un 60% trabaja, lo que obliga a las familias a dejar a los niños al cuidado de los abuelos en la mayoría de los casos, o al cuidado de algún familiar, por lo que no hay quien acompañe a los niños en las tareas escolares propiciando poca participación de la familia en el acompañamiento del aprendizaje de sus hijos o reuniones convocadas por la institución educativa

Los alumnos que acuden a la institución viven con cierto grado en situación de pobreza, no cuentan con espacios dignos para realizar sus tareas extraescolares. Es por ello que una de las acciones con mayor dificultad en la gestión es el mantenimiento del inmueble.

En cuanto al contexto escolar refiero que el inmueble está diseñado por tres naves de un nivel, dos de ellas consta de cuatro aulas equipadas con material didáctico, biblioteca de aula, mobiliario suficiente, aunque en malas condiciones y pantalla con

conexión a internet (realizando gestión de pago ante APF), la tercera nave consta de aula de usos múltiples, biblioteca, dirección escolar equipada con dos computadoras para funciones administrativas y un módulo de sanitarios; la biblioteca escolar está equipada con buenas fuentes bibliográficas y catálogo pedagógico, aula de usos múltiples con proyector, áreas de chapoteadero, arenero y juegos, explanada cívica, pequeñas áreas verdes.

Se ha trabajado en conjunto con Asociación de Padres de Familia y Consejo de Participación Social, quienes en representación de la escuela y con la adecuada orientación establecen lazos de relación más estrecha con las instituciones públicas, obteniendo beneficios para la escuela, son minoría las madres de familia que participan en estos comités, pero gracias a ellas la mayor parte del trabajo se saca adelante.



Entrada Principal Del J.N. Cesar Colt

Es una institución de organización completa; cuenta con una matrícula de 200 alumnos integrados en siete grupos, los cuales son atendidos por el personal que consta de siete docentes, cuya preparación profesional son una maestra con Normal elemental, cuatro de ellas con Lic., en Educación Preescolar y dos con una Maestría en Educación; un director, un subdirector, promotoras de educación para la salud, y de educación física. No se cuenta con servicio de USAER, aunque se considera necesario ya que existen alumnos con estilos y ritmos de aprendizaje diverso. Existen dos personas de intendencia pagadas por Asociación de Padres de Familia.

El trabajo con la plantilla docente es un ambiente de colaboración y diálogo constante, se tienen objetivos y metas claros, muestran disposición, enfrentan desafíos como colectivo y comparten una intencionalidad pedagógica, aplicando y desarrollando estrategias que mejoren las condiciones educativas, así como sus prácticas de intervención pedagógicas; la organización del trabajo se realiza de manera equitativa y regularmente cumplen con las comisiones encomendadas, una de las limitantes es la disposición de tiempo en contra turno, así como la toma de decisiones por la diversidad de opiniones; sin embargo, mediante el diálogo se logra un buen ambiente de trabajo, se solucionan problemas de manera pacífica y respetuosa.

RELACION TEORICA- PRACTICA

En la actualidad se dice que un líder es un individuo capaz de transformar su entorno mediante la influencia que ejerce en otros, comparto la idea de Sierra (2016,p.113), al citar que un líder educativo es, “la persona que, con condiciones específicas, frente al estudio de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones”. Comparto esta idea porque es lo que realizo en mi función y contexto, evidentemente es una manera de resumir lo que la mayoría de los líderes educativos desarrollamos al interior de nuestras instituciones con miras a brindar

una educación de calidad estableciendo una sinergia con el entorno, con la comunidad educativa y por supuesto con el aprendizaje de las niñas y niños que integran el alumnado.

La participación e investigación de Freire y Miranda(2014), Reed (2016), Vargas et al (2010), Anderson (2010), por citar a algunos radica en hacer patente la importancia de que toda persona que se define como líder debe tener claridad de lo que desea alcanzar en su institución, de sus objetivos y metas, para ello es necesario desempeñar un liderazgo tanto administrativo como pedagógico, es evidente que se debe planear, organizar y evaluar las actividades que se llevan a cabo en la institución a fin de ofrecer buenas prácticas pedagógicas para elevar los resultados de aprendizaje.

Al revisar la literatura sobre liderazgo llamaron mi atención las cuatro categorías para clasificar las habilidades de un líder educativo; tales como las humanas, que se refieren a la parte ética, inteligencia socioemocional, colaboración con la comunidad espíritu de servicio, las estratégicas que se refiere a conocer el entorno, las prácticas en el aula y las practicas docentes; las operativas conocer las funciones de cada uno, establecer redes de aprendizaje usar los materiales y recursos de manera eficaz. Y las tácticas se refieren a la congruencia con la misión, visión, objetivos y metas para el buen funcionamiento del plantel educativo.

De acuerdo a lo anterior puedo comentar que para ejercer un liderazgo exitoso es fundamental que éste conozca su contexto, elabore un buen diagnóstico de la comunidad educativa, y establezca una sinergia con el aprendizaje de las niñas, niños de preescolar o de su institución.

Reed (2016) es uno de los investigadores que me ayudó a valorar mi desempeño, él cita que una de las características prácticas del trabajo como líder es ofrecer al equipo de trabajo tiempo para compartir experiencias y realizar observaciones entre ellas para conocer otras estrategias y técnicas de enseñanza, así como relacionarse con otros profesionales expertos para actualizarse sobre las nuevas tendencias de aprendizaje. Considero que estos puntos de vista son fundamentales para compartirlos con mis compañeras de trabajo y de esta manera lograr la transformación institucional que pretendo, tomando en cuenta que un líder educativo tiene que dar cumplimiento a la parte tanto administrativa como pedagógica y los objetivos que se plantee deben estar enfocados en el logro de los aprendizajes y por ende debe conocer los procesos de desarrollo de sus alumnos.

Definitivamente para lograr un liderazgo exitoso debo poner en práctica varias habilidades como desarrollar una comunicación asertiva para poder responder a las situaciones que en la cotidianeidad surgen, así mismo saber consensar con el colegiado la toma de decisiones, mejorar las relaciones interpersonales en un clima de respeto y cordialidad es decir ser empática, saber escuchar, desarrollar un pensamiento creativo y crítico que se vea reflejado en las prácticas educativas para elevar los resultados de aprendizaje. De acuerdo a las investigaciones de Lapoigne, Brassard, Garon, Girard y Ramdé (2011) en Canadá demuestran que la calidad educativa se ve favorecida cuando la intervención de un director es continúa a diferencia de aquellas en donde la intervención no es tan frecuente. Algo similar

sucede en las investigaciones realizadas en el estado de Illinois, Estados Unidos los resultados muestran que cuando se le da mayor atención a la primera infancia (educación preescolar) hay muchas más posibilidades de ver resultados exitosos a largo plazo.

Por último, consideraron que el papel de líder es social, pero sobre todo humano, debe tomar en cuenta las necesidades y fortalezas de su contexto

Desde mi punto de vista, para poder transformar una escuela, un equipo de trabajo una comunidad o cualquier ámbito, se requiere primeramente de reconocer ¿qué somos?, ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué estamos dispuestos a cambiar?, ¿qué estamos dispuestos a ofrecer para la mejora? Así como estar conscientes que el cambio no se va a dar de la noche a la mañana, se requiere de la participación activa de todos los involucrados, pero principalmente de un responsable que funge como director, que día a día se convierte en el líder del equipo.

Sabedora de que el liderazgo es una forma de actuar que se va construyendo paulatinamente, e iniciado por reconocer cuales son mis fortalezas, mis debilidades y áreas de oportunidad, así como las de mis compañeras de trabajo, sincerándonos de lo que nos identifica como colegiado y por supuesto lo que debemos mejorar. Para predicar con el ejemplo en la institución que represento Jardín de Niños Cesar Colt, del Municipio de Apaxco, Estado de México, se ha puesto en marcha lo que Sierra (2016) menciona, orientando a la comunidad, para mejorar la calidad educativa, el ambiente y por supuesto las buenas practica de enseñanza, ya que no puede haber cambio, **sino se concibe a las niñas y niños como el eje central de nuestro actuar docente.**

Para tal efecto se han realizado reuniones informativas y de organización institucional con padres de familia y docentes con el propósito de que estén sabedores primeramente ¿qué es la educación preescolar?, ¿cuáles son los procesos de desarrollo cognitivo, psicomotriz y biológico?, ¿cómo aprenden los pequeños a esta edad?, ¿cómo podemos apoyar en esta construcción del conocimiento y de su formación integral?, ¿cuál es nuestra responsabilidad como escuela y obviamente como padres de familia? Estas y otras interrogantes son las que se han y seguirán abordando periódicamente en las sesiones de escuela para padres, en círculos de estudio con las docentes, además se tiene planeado revisar los resultados del diagnóstico para identificar los niveles de desempeño de los alumnos a efecto de que las maestras planeen situaciones auténticas e innovadoras de aprendizaje, hagan uso de los materiales didácticos, e involucrar a los padres y madres de familia en la construcción del aprendizaje de tal manera que se dé cumplimiento a lo que establece el Artículo Tercero Constitucional, a la Nueva Escuela Mexicana, el derecho de aprender y todos los alumnos inscritos en el ciclo escolar sean beneficiados.

Con la experiencia y revisión teórica puedo identificar aspectos clave para lograr ser un líder efectivo: primero plantearse objetivos centrados en el bienestar de los alumnos, privilegiar ante todo el bien superior de la primera infancia, por ende, es básico conocer el contexto, las características, las necesidades pedagógicas,

emocionales, y didácticas, de todos los niños y niñas adscritos a la institución. Para ello es fundamental que las docentes, estén actualizados y sabedores de los procesos de desarrollo de los alumnos, conozcan los planes y programas de estudio, sepan de la normatividad y legislación inherente a sus funciones; que los padres de familia se involucren en actividades académicas para fortalecer el desarrollo integral de los educandos. (Art. 11, 12, Ley General de Educación)

La intervención docente juega un papel fundamental en este proceso de cambio pues si bien es cierto son quienes conviven diariamente con los alumnos por tal razón conocen sus inquietudes, emociones, fortalezas, debilidades, sus necesidades y saben de sus estilos de aprendizaje para desarrollar buenas prácticas educativas.

Coincido con la idea que un líder educativo es un agente de cambio y como tal debe involucrar a la comunidad en proyectos que satisfagan las necesidades, prioriza las necesidades, delega responsabilidades, promueve la toma de decisiones entre sus colegas en consecuencia debe desarrollar como mínimo las cuatro competencias y habilidades, es decir debo desarrollar una comunicación asertiva con toda la comunidad educativa, mantener buenas relaciones interpersonales, saber escuchar siendo empática para tomar las mejores decisiones y trabajar en armonía con toda la comunidad escolar a fin de ofrecer un servicio de excelencia y ser una institución humanista-normativa.

De acuerdo a mi experiencia puedo decir que no existe una receta de cocina para ser el mejor líder, existen teorías y propuestas que nos dan la posibilidad de reflexionar sobre nuestro actuar para ir conformando un buen liderazgo, porque es necesario ir fortaleciendo las áreas de oportunidad, conocer el contexto en el cual estamos inmersos, así como los alcances o metas que como institución nos planteamos y para ello se hace necesaria tener la humildad como directivo de reconocer nuestras áreas de oportunidad de manera personal e institucional, por lo que repito me identifico con el liderazgo pedagógico y de justicia social primordialmente sin olvidar que los otros también son de importancia para la buena organización y sistematización de las actividades a desarrollar.

¿Por qué con estos liderazgos? porque situándome en mi institución las docentes estamos conscientes que nuestra prioridad es ofrecer una educación de calidad brindando el derecho de aprender a nuestros alumnos, respetando la individualidad de cada uno, ser una institución inclusiva con miras a formar una comunidad de aprendizaje donde todos seamos líderes desde nuestra propio ámbito y no perder de vista tanto la parte cognitiva como la socioemocional, es decir mantener un equilibrio en la mejora de los aprendizajes atendiendo a todos los campos formativos que señala nuestro eje rector, el Programa de Educación Preescolar y de esta manera atender a la diversidad de opinión.

Para tal efecto es fundamental el cambio de actitud de todos los actores a pesar de que ya se ha trabajado con este aspecto aún hace falta concientizar sobre todo a

padres de familia de la importancia de que sus hijos asistan puntual y regularmente a clases, así como su apoyo y presencia de ellos en las actividades académicas.

Debemos tener claro que para lograr una educación de calidad debe haber una responsabilidad compartida entre padres de familia, docentes y alumnos, pues todos tenemos la misma responsabilidad en el logro de las metas en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los alumnos. Para lograrlo es fundamental tener metas comunes, compartir el liderazgo con los profesores, desarrollar relaciones basadas en la confianza, reconocimiento y valoración de las diferencias tanto sociales como culturales.

CONCLUSIONES

Es fundamental, que el director de educación preescolar reconozca que la tarea de la escuela es el logro de los aprendizajes y para ello debe considerar varios aspectos como la organización, la gestión eficaz para generar acciones que den cumplimiento a la normalidad mínima, a la integración de un verdadero colegiado en el que se analicen y propongan estrategias para el cumplimiento de las mejores prácticas educativas y por ende el logro de los aprendizajes. La función del director no se limita al trabajo administrativo sino todo lo contrario, somos pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión en la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza.

Reconociendo que el currículo es el punto de partida para planear, y propiciar la inclusión, la equidad, y fomentar la permanencia de todos los alumnos en la escuela, el director debe estar pendiente de que se dé cumplimiento y tener conocimiento de los planes y de los contenidos propios del nivel.

Otra de las funciones de un directivo es gestionar espacios, recursos y materiales para el buen funcionamiento de la escuela. Generando a la vez ambientes de aprendizaje donde todos tengan la misma posibilidad de aprender. De igual manera debe estar comprometido con la promoción de valores, el respeto a los derechos de los niños, niñas, la inclusión, la igualdad de género, promueva la participación de las docentes en el Consejo Técnico, con el propósito de analizar nuestras prácticas educativas, a fin de tomar en cuenta las necesidades y procesos de desarrollo de nuestros alumnos y cumplir con todos los días de trabajo que señala el calendario escolar.

- ▶ En jardín de niños Cesar Colt Favorecemos el acercamiento entre la escuela y las familias
- ▶ Con el propósito de atender los cuatro pilares de la educación
- ▶ Aprender a conocer
- ▶ Aprender a ser
- ▶ Aprender a convivir

- ▶ Aprender a hacer
- ▶ Lo que desarrollemos en las practicas docentes está enfocado a logro de los aprendizajes
- ▶ Es más importante que el niño respete al otro, que saber el alfabeto

Referencias bibliográficas

SEP (2018). Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. Ciclo escolar 2018-2019. México: SEP, disponible en:

http://www.cca.org.mx/FF_cursos/DILET_2019/anexos/PPI_DESEMPE_Directores_2018_2019.pdf

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 .

Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *esc.adm.neg*, (81), 111-128.

Reed, M. (2016). *Effective Leadership for High Quality Early Years Practice. (Sample pages)*. Providence, Rhode Island: Leadership Alliance.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.

(CEF) Conseil de l'Education et de la Formation (2012). *Le leadership pédagogique: mission essentielle de la direction d'école fondamentale*. Bruselas: CFB / Fédération Wallonie

Bolivar, 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.