



EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.



Nuevas formas de entender el liderazgo. Desde una perspectiva vivida en la práctica cotidiana

Autor(a): José Manuel Vilchis Castillo
Supervisión Escolar J088 15FZP2002R
Toluca, México
18 de octubre de 2022



RESEÑA DE LA PRACTICA DOCENTE

**NUEVAS FORMAS DE ENTENDER EL LIDERAZGO. DESDE UNA
PERSPECTIVA VIVIDA EN LA PRÁCTICA COTIDIANA.**

JOSÉ MANUEL VILCHIS CASTILLO

SUPERVISIÓN ESCOLAR J088 CCT. 15FZP2022R

TOLUCA ESTADO DE MEXICO, A 18 DE OCTUBRE DEL 2022

Introducción

La educación desde un principio se ha venido inculcando como un factor cultural necesario en el proceso de desarrollo de cada individuo en nuestro país, donde al pasar de los años las generaciones van evolucionando a la época que le toca vivir, así mismo cada persona se fija metas en el transcurso de su crecimiento académico para ofrecerse una mejor calidad de vida adquiriendo herramientas que le ayuden a atender las exigencias y retos en su actuar diario dentro de una sociedad.

Las instituciones educativas juegan un papel muy importante ya que es donde el docente y el alumno interactúan almacenando una serie de logros que le servirán como una referencia histórica de conocimientos adquiridos, que lamentablemente en la actualidad todo esto va en decadencia por diversidad de influencias y sucesos que obstruyen para que se logre una verdadera educación visualizada desde un liderazgo.

Nuevas Formas de Entender el Liderazgo. Desde Una Perspectiva Vivida en la Práctica Cotidiana.

Nivel Educativo

El **nivel educativo** atendido es **preescolar general**, con 2 escuelas del medio rural y 15 del medio semiurbano, de las cuales 2 brindan servicio en el turno matutino y vespertino 12 escuelas dependientes del Gobierno Estatal obtienen recursos con aportaciones de los padres de familia, no cuentan con apoyo de programas federales o estatales, 5 escuelas incorporadas al sistema educativo estatal obtienen recursos mediante colegiaturas por brindar el servicio educativo a los alumnos.

Líder en ejercicio

La responsabilidad más importante es garantizar la mejora de la calidad educativa en las escuelas que conforman la zona escolar, apegado a los principios filosóficos establecidos en el artículo 3º de la Constitución política, para lo cual se debe valorar el cumplimiento de los 8 rasgos de la normalidad mínima escolar: vigilando que las escuelas funcionen regularmente de acuerdo a los horarios y calendario escolar establecido, intervenir para que los alumnos cuenten con maestro a lo largo del ciclo escolar así como libros y materiales de apoyo.

Realizar un diagnóstico para conocer la situación educativa de las escuelas, elaborar un plan de intervención, donde se organice el desarrollo de asesoría y acompañamiento para operarlo en las escuelas de la zona escolar, darle seguimiento, evaluarlo, rendir cuentas a la autoridad educativa; propiciando la inclusión y la equidad, procurando que todos los alumnos permanezcan en la escuela, identificando e impulsando en las escuelas prácticas educativas diversificadas y específicas; a través del Diseño Universal de Aprendizajes (DUA), acompañando a los directores para que propicien ambientes favorables de trabajo para los docentes y de aprendizaje para los alumnos, que incluyan las condiciones mínimas de

accesibilidad para los alumnos que experimente Barreras de Aprendizaje y Participación (BAP), atendiendo los derechos humanos de las niñas, niños y adolescentes.

Brindar apoyo a los directivos de las escuelas para fortalecer la autonomía de gestión, diseñando estrategias para que elaboren la Ruta de Mejora, operarla, darle seguimiento y evaluarla, aprovechando el desarrollo del Consejo Técnico Escolar, diseñando estrategias y emprendiendo acciones para propiciar el trabajo colaborativo entre directores e intercambiar experiencias con el fin de desarrollar actividades que les permitan superar problemas comunes que se reflejen en la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Reconocer la influencia de la familia en las escuelas de la zona escolar, proponiendo estrategias para vincular a la escuela con la comunidad, brindando asesorías a los directores, contextualizar el aprendizaje, buscando la colaboración de las familias con el fin fortalecer el logro de los propósitos educativos.

Experiencia como líder

Inicie labor en el sistema educativo en el año 1989, como docente de educación primaria, lo que permitió conocer y entender la labor que se realiza frente a grupo en condiciones adversas ya que la escuela se ubicaba en un medio rural de alta marginación; posteriormente me desempeñe en el año 1992 como profesor horas clase en educación secundaria, en una comunidad rural, donde aprendimos a atender a nuestros alumnos con carencias de servicios y apoyos a la institución, en 1994 seguí laborando en la misma función pero ahora en una escuela con condiciones favorables del medio urbano; esta etapa de mi vida profesional me ayuda en la actualidad a ser empático y respetuoso con los docentes de la zona escolar a mi cargo.

Para el año 2001 tuve la oportunidad de estar al frente de una Escuela Secundaria ejerciendo la función de Director Escolar, la escuela se ubica en un medio rural, pero con los servicios necesarios para operar adecuadamente, este tiempo me ayudó a interactuar con los compañeros docentes, aprender a coordinar y administrar el trabajo propiciando ambientes

favorables para los docentes y los alumnos en la enseñanza y su aprendizaje, pero al mismo tiempo me brindó la oportunidad de reconocer mi vocación como líder en un planteamiento, democrático y compartido con un sentido estrictamente humanista.

En el año 2004 inicio con la función de Auxiliar Técnico de Supervisión, me permitió interactuar con directores y colectivos docentes mi función se centraba en el trabajo administrativo, sin embargo, propicie espacios de asesoría e intercambio de experiencias con los directivos de las escuelas que conformaban la zona escolar y con mi autoridad inmediata.

A partir del año 2012 me desempeño con la función de Supervisor Escolar permitiéndome poner en práctica lo aprendido a lo largo de mi vida profesional, pero innovando el trabajo con la actualización constante, destacando la interacción con los colectivos docentes en un ambiente de cordialidad, respeto, confianza y empatía comprometidos con la función que cada uno desempeña, ejerciendo un liderazgo compartido, escuchando las sugerencias de mis colaboradores, en un diálogo asertivo y profesional con la finalidad de mejorar profesionalmente, para propiciar la mejora de los aprendizajes de los alumnos y elevar la calidad de la educación de las escuelas que conforman la zona escolar a mi cargo.

El equipo que lidero o aspiro a liderar

El colectivo que conforma la zona escolar a mi cargo está integrado por Supervisor escolar, Auxiliar Técnico de Supervisión, Asesor Metodológico, figuras que se encuentran en las oficinas de la Supervisión escolar cuya función esencial es coordinar el trabajo brindando asesorías y acompañamientos a los colectivos docentes con el fin mejorar la calidad de la educación en la zona escolar a través de un liderazgo compartido.

La zona escolar se compone de 12 escuelas dependientes del Gobierno del Estado y 5 incorporadas al sistema educativo estatal; la **plantilla de personal** está integrada por 74 servidores públicos, distribuidos como sigue: 17 Directoras y Subdirectoras, (9 sin grupo, y 3 con grupo comisionados), éstos son los encargados del buen funcionamiento de las diecisiete escuelas diseñando e implementando en coordinación con el colectivo docente

planes de intervención donde surgen estrategias y se proponen actividades para coordinar y dirigir las instituciones escolares propiciando la comunicación asertiva y el diálogo profesional con los docentes escuchando sugerencias e intercambiando experiencias para mejorar el aprendizaje de los alumnos. Contamos en la Zona Escolar con 74 Docentes de escuelas Oficiales y 14 Docentes de escuelas incorporadas; siendo un total de 88 docentes además 17 promotores de apoyo; 18 personal no docente; atendiendo una matrícula de: 1833 alumnos.

Los docentes son el equipo operativo que pone en marcha las estrategias y acciones, plasmadas en el Programa Escolar de Mejora Continua que se construyen en colectivo por las comunidades escolares, son los encargados de interactuar con los alumnos cumpliendo con los propósitos educativos, los objetivos y las metas que se proponen alcanzar a lo largo de un ciclo escolar.

Como asesor metodológico, mi colega experimentado se encarga de acompañar los colectivos docentes brindando asesorías para atender las necesidades y problemáticas manifestadas por los directivos. Valora el desempeño pedagógico de los docentes para determinar áreas de oportunidad, con el fin de atenderlas, organizando talleres y cursos para incidir en su actualización y desarrollo profesional.

Observa la intervención pedagógica docente en las aulas analizando el logro de los aprendizajes de los alumnos, lo anterior en un ambiente de respeto, confianza y cordialidad generando el diálogo compartido con los colectivos, fomentando el intercambio de experiencias para mejorar la práctica docente y el aprendizaje de los alumnos.

¿Cómo entiendo el Liderazgo?

La conceptualización de líder se ha inferido desde una relación verticalista, donde la autoridad marca líneas de trabajo en las instituciones educativas encaminadas a cumplir con las tareas administrativas y de gestión curricular, “el más frecuente; entendiéndolo como una persona que encamina, conduce y enseña a otra el camino” (Vázquez, 2014, p 93)

Parfraseando a Navarro: el liderazgo trasciende, de una reducción autoritaria a determinaciones colectivas; considero en este sentido el liderazgo como un orden social de

relaciones integradoras donde el líder deja de ser un ente individual para convertirse en un sujeto social relacionado con sus colaboradores y el contexto social, sin perder de vista sus cualidades y la forma de realizar su trabajo, tratando de concordar con las características de su equipo. (Navarro, 2016, p 62). La literatura en torno a liderazgo se entiende desde diversos matices, considera al líder con características innatas que le permiten “dirigir y conducir” los colectivos escolares; “posteriormente... ha girado en torno a los estilos de liderazgo (instructivo, transformativo, transaccional, auténtico, democrático, etc.); para pasar a las *prácticas de liderazgo*”. (Bolívar, 2014, p 27).

Para entender las prácticas de liderazgo recurrimos a enfoques del accionar directivo, caracterizando la forma de interactuar con los colectivos:

Enfoque pedagógico, el liderazgo funciona mejor cuando el director gestiona las áreas curriculares con autonomía involucrando al colectivo con sus capacidades y necesidades de acuerdo al contexto donde se desenvuelve; adecua las prácticas pedagógicas para alcanzar el aprendizaje de los alumnos, permitiendo el desarrollo profesional de los docentes para mejorar la calidad de la educación.

“Los centros educativos están para que los alumnos aprendan y el éxito de la dirección escolar debiera estar en la medida en que tiene un impacto (normalmente indirecto, puesto que está mediado por la labor docente) en los aprendizajes de los alumnos”. (Bolívar, 2014, p 23)

Contextualizando mi práctica de liderazgo puedo distinguir coincidencias al acompañar a los colectivos docentes intercambiando ideas y sugerencias; fortaleciendo y guiando las prácticas en torno a la mejora del aprendizaje.

Al ejercer este enfoque de liderazgo distingo algunas limitantes en mi zona escolar: el enfoque pedagógico según estudios realizados en Finlandia se basa en la confianza; en nuestros centros educativos brindamos confianza a los colectivos para generar compromisos, pero en algunos casos se abusa de esta, generando prácticas a conveniencia para situarse en un área de confort, frenando el crecimiento escolar. La carga administrativa es otra limitante surge aquí el dilema entre el cumplimiento administrativo y el cumplimiento pedagógico, “el liderazgo educativo (pedagógico) desaparece cuando se subordina al rendimiento de cuentas y a una lucha competitiva entre escuelas” (Bolívar, 2014, p 58).

Aun cuando permea en los centros escolares el ideal de colocar el aprendizaje de los alumnos como eje fundamental que rige la práctica pedagógica de los docentes, se observa una lucha de intereses que favorece la simulación empoderando la gestión administrativa por encima de la práctica pedagógica; sería fundamental validar la descarga administrativa para permitir que en la escuela “cada vez se apele más al ejercicio de liderazgo pedagógico de los equipos directivos” (Bolívar, 2014, p 30), y la escuela solo ejerza la premisa de “enseñar”.

Liderazgo para la Justicia Social, en una sociedad donde prevalece la injusticia como un estilo de vida, es necesario fortalecer la justicia social a través de la inclusión y la equidad partiendo de la educación en las escuelas; es necesario desaparecer las prácticas xenofóbicas permitiendo la participación de toda la comunidad escolar en las actividades escolares.

Pero, ¿qué tan preparados nos encontramos en los centros educativos para practicar el liderazgo para la justicia social?

La literatura en torno a este enfoque es incipiente, recién inician estudios en algunos países hispanoparlantes, pero, es necesario favorecer esta práctica en los países latinoamericanos debido a la brecha social que se ensancha entre los que poseen la mayor parte de la riqueza y las clases marginadas.

Se antoja una tarea titánica donde debemos cambiar paradigmas de la cultura escolar, adecuación de la infraestructura y mobiliario en las escuelas; partiendo desde las esferas de Gobierno en la redistribución de la riqueza y el apoyo que se brinda a las escuelas, sobre todo las de alta marginación. Iniciamos en nuestro país un proceso que nos permitirá caminar en la re conceptualización de:

...una escuela que trabaje *para* la Justicia Social (que) debe ser, en primer lugar, una escuela *en* Justicia Social. Es decir, que defienda y practique los principios de inclusión, equidad compensatoria, participación de toda la comunidad escolar, reconocimiento, valoración y atención a la diversidad, desarrollo integral de los estudiantes, formación cívico-ética... De tal forma que sólo a través de escuelas socialmente justas es posible contribuir al desarrollo de una sociedad justa. (Bolívar, 2014, p 41).

Los resultados de esta tarea el tiempo los dará.

Destaco la experiencia de un relato de las escuelas de Chile por la concordancia que tiene con el ejercicio de mi práctica de liderazgo, los colectivos de nuestras escuelas “desperdician” tiempo de trabajo en actividades cotidianas, que no abonan a las prácticas pedagógicas, resalto de esta experiencia la necesidad en las escuelas de realizar observaciones para medir los tiempos efectivos de clase, que permitirá determinar las acciones en colectivo para resarcir esta problemática.

Por otro lado, el simple hecho de dotar a los docentes de material didáctico no garantiza la mejora de la práctica de “buenas clases”, nuestras escuelas tienen una gran cantidad de material didáctico, pero es difícil que lo usen y si llegan a usarlo, lo hacen sin una intención educativa definida, es necesario entonces en colectivo acordar las circunstancias y los momentos dónde y cómo y para qué se deben usar materiales didácticos.

La experiencia relatada en ningún momento hace referencia a la carga administrativa, lo que nos pone en desventaja ya que en mi caso debo balancear “liderazgo pedagógico vs una dirección centrada en la gestión... y mayor capacidad para tomar decisiones autónomas vs regulación normativa por la administración educativa.” (Bolívar, 2014, p 30).

Hacia un liderazgo exitoso:

Liderar los colectivos desde una visión reduccionista de relaciones verticales donde el dirigente es quien está al frente y marca el camino, en ningún momento ha permeado mi labor como líder; debo reconocer que el liderazgo exitoso debe ser eficaz, para lo cual debe amalgamar una serie de características que permitan a los colectivos participar en la consecución de objetivos y metas comunes; en la medida que se involucre a los docentes y directivos en la práctica de liderazgo adquieren mayor compromiso porque se consideran parte de los procesos que emprenden; entonces es necesario conocerlos e involucrarlos de acuerdo a sus capacidades, necesidades e intereses.

El estilo de liderazgo con más influencia en mi quehacer educativo es el democrático, con el enfoque de “**liderazgo distribuido**”, ya que me brinda la oportunidad de conocer al personal

que labora en mi zona escolar para que juntos determinemos las tareas que podemos desarrollar, considerando las características como: capacidades, gustos e intereses de cada uno de nosotros. En este sentido todos podemos asumir el rol de liderazgo, permitiendo según Maureira, (2014) “un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia potencialmente en favor de la innovación.” (p 143)

Afortunadamente los cambios y reformas me permiten adoptar nuevas formas de relación con los docentes y directivos en las actividades educativas; en el mismo sentido evoluciona el proceso de liderazgo, a diferencia de “líder”, el “liderazgo trasciende de jerarquías e imposiciones es decir va más allá de modelos autoritarios” (Vázquez, 2014 p 82); en este sentido la relación con las escuelas trasciende involucrándome de manera horizontal, ascendente y descendente, por lo tanto mi liderazgo se convierte en un proceso donde se toman decisiones anteponiendo la comunicación efectiva y la distribución de tareas en aras de lograr objetivos y metas comunes acordadas en colectivo.

Los centros escolares funcionan poniendo en juego intereses e ideas diversas de cada uno de los integrantes que conforman la comunidad escolar; las diferencias se consideran ventajas en un liderazgo distribuido, el líder tiene la habilidad de ejercer una acción colectiva donde se aprovechen las capacidades del colectivo; el liderazgo distribuido va más allá:

...la distribución del liderazgo no significa la delegación de tareas del director a los demás, sino más bien, una forma de acción colectiva que integra actividades de muchas personas que trabajan en la escuela para la movilización hacia el cambio y la mejora”. (Maureira, 2014, p 143)

Esta práctica de liderazgo distribuido, presenta algunas limitantes: si al compartir el liderazgo con los docentes, no tomamos en cuenta la función que desempeñan y no consideramos sus capacidades, se corre el riesgo de generar un clima escolar fracturado y, la insatisfacción del colectivo; obstaculizando el logro de una educación de calidad.

La toma de decisiones, depende del nivel de la función, el tomar y ejecutar acciones que competen únicamente al que encabeza el colectivo limita el campo de acción a quien se le comparte el liderazgo; por lo tanto, se debe brindar confianza a quien lo ejerce en el momento, permitiéndole toma de decisiones considerando que éstas se acuerdan en colectivo para lograr objetivos y metas comunes.

Conclusiones de la influencia del Liderazgo compartido:

La figura de supervisor en la zona escolar J088, en el J.N. Luis Coto y Maldonado, con CCT 15EJN3276P, de la Localidad de Buenavista, Santa Ana Tepaltitlán, Municipio de Toluca; se acompañó pedagógicamente a la Institución Educativa con la intención de reflexionar sobre el logro de los aprendizajes, así como el análisis del ejercicio del Liderazgo en el colectivo escolar durante ciclo escolar 2021 al 2022, a través de la asesoría especializada, personalizada, planificada, continua, y respetuosa al directivo y docentes para contextualizar y mejorar con conocimientos, estrategias y procedimientos e intervención docente y de gestión encaminados al logro del perfil de egreso de los alumnos para lograr una educación de calidad.

Se logró que los docentes se integrarán de tal manera que asumen un liderazgo compartido en el colectivo dando lugar a una comunidad que les permite avanzar en el logro de aprendizajes con un respaldo pedagógico, reflexionando sobre la función que desempeñan retroalimentando para una mejora permanente de su desempeño. La experiencia obtenida en este acompañamiento permitió valorar que se contribuyó para mejorar de la práctica educativa, en los procesos de enseñanza, identificando los procesos de evaluación a los alumnos atendiendo sus propias características de desarrollo.

Se llevó en un marco de una interacción de respeto, confianza, de capacidad de escucha y disposición para enriquecerse con las aportaciones en el colectivo docente a través de un trabajo colaborativo y bajo un liderazgo participativo.

Se respetó en cada una de las reuniones creando un ambiente cordial, permitiendo liberar el pensamiento docente a partir de la andragogía, donde cada uno es responsable de desarrollar

su propio procesos de aprendizaje, de acuerdo a sus capacidades y necesidades de actualización partiendo de una motivación para actuar con profesionalismo; en este sentido, el acompañamiento cumplió la doble función de recuperar experiencia profesional, para identificar sus necesidades e intereses y tomar decisiones en colectivo a través del liderazgo compartido, lo que repercutió en el fortalecimiento de su práctica diaria, contribuyendo al desarrollo personal y profesional permanente del directivo y docentes, con énfasis en el desarrollo de habilidades y capacidades específicas para el trabajo en el aula, orientando su desempeño a la mejora de los logros de aprendizaje.

Se continuaran con las acciones necesarias enfocadas para seguir fortaleciendo el marco de un liderazgo compartido; así mismo, el acompañamiento pedagógico continúe articulándose con una propuesta pedagógica clara en su contexto para desarrollar su práctica educativa, orientada a mejorar el desempeño y la toma de decisiones oportunas, asertivas y exitosa; acompañar a los directores docentes en un proceso sostenido, significativo, respetuoso con diálogos pedagógicos enfocados a la formación y actualización continua.

Referencias:

Bolívar, A., López, J, y Murillo, J. (2014). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, No. 14, pp. 15-60.

Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, XXXVI (146), 134-153.

Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40 (1), 53-66.

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.