HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| x | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Aprendizaje y desarrollo profesional en la Sociedad 5.0 |
|  | Gobernanza de Instituciones en la Sociedad 5.0 |
|  | Herramientas y habilidades digitales en las Organizaciones |
|  | Inteligencia artificial generativa: un aliado ante la transformación |
|  | Convergencia entre la organización formal e informal en las Organizaciones |
|  | Convergencia entre el mundo físico y el digital en las Organizaciones |
| x | Liderazgos necesarios para la transformación |
|  | Gestión del cambio y autonomía: personal y organizacional |
|  | Ética y responsabilidad digital |
|  | Experiencias transformadoras: Robótica educativa, Robots sociales, Realidad Virtual, Realidad aumentada, Simulaciones, Herramientas digitales para el STEAM,… |

**ESTUDIO SOBRE LOS LIDERAZGOS QUE REQUIERE LA INSTITUCIÓN PARA TRANSFORMAR LA PRÁCTICA EDUCATIVA**

**María Isabel Segura Gortáres**

Instituto Politécnico Nacional, CECyT 4 Lázaro Cárdenas, México

**Azucena Morales López**

Instituto Politécnico Nacional, CECyT 4 Lázaro Cárdenas, México

**Enrique Eulalio Domínguez Mendoza**

Instituto Politécnico Nacional, CECyT 4 Lázaro Cárdenas, México

***Resumen***

El presente trabajo consiste en comunicar la importancia del liderazgo en sus diversas manifestaciones a partir de una experiencia desarrollada en la institución realizada por los actores líderes en la transformación de las prácticas educativas.

En los últimos años, el desarrollo de prácticas que involucren un liderazgo pedagógico que gire alrededor del aprendizaje de los estudiantes ha representado un enorme reto al que enfrentan los líderes escolares.

Por un lado, existen una serie de investigaciones que sostienen que un liderazgo pedagógico apegado a ciertos criterios como lo afirman Bolívar, 2020, Fullan, 2017, Mellado et al, 2021, por mencionar algunos, inciden indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, se realizó un estudio de caso empleando una metodología cualitativa de carácter descriptivo dentro de la institución con la intención de conocer la forma en que el liderazgo pedagógico o distribuido se implementa al interior de esta.

El personal que colaboró en este estudio fueron: tres directivos, y cuatro jefes de departamento, quienes coordinan las actividades de las áreas básica, humanística y tecnológica. Este estudio estuvo conformado por tres partes que fueron consideradas como ejes fundamentales para lograr los objetivos planteados: a) análisis puntual sobre los principales problemas detectados, b) diseño y estructuración de las estrategias a implementar para el logro de la transformación de las prácticas alrededor del liderazgo pedagógico, y c) reflexión sobre los resultados para el establecimiento de acciones a implementar.

Al término del estudio, los resultados giraron en torno a seguir los lineamientos pedagógicos que emanan a nivel central de la institución, aunque se llevan a cabo acciones formativas que permiten por un lado actualizar a la planta docente en diversos tópicos incluyendo aquellos que se relacionan con el desarrollo pedagógico.

Por otro lado, se hizo patente una mejor comprensión sobre el liderazgo pedagógico en docentes con perfiles humanísticos y una resistencia en docentes con perfiles dentro de la ingeniería.

Finalmente, el trabajo colaborativo, el aprendizaje en equipo propició que la transformación de las prácticas sobre el liderazgo pedagógico o distribuido se hicieran más evidentes, y sin duda continuar trabajando en este aspecto.

**ESTUDIO SOBRE LOS LIDERAZGOS QUE REQUIERE LA INSTITUCIÓN PARA TRANSFORMAR LA PRÁCTICA EDUCATIVA**

**María Isabel Segura Gortáres**

Instituto Politécnico Nacional, CECyT 4 Lázaro Cárdenas, México

**Azucena Morales López**

Instituto Politécnico Nacional, CECyT 4 Lázaro Cárdenas, México

**Enrique Eulalio Domínguez Mendoza**

Instituto Politécnico Nacional, CECyT 4 Lázaro Cárdenas, México

***1.1. Introducción***

Desde ya hace algunos años, la estructuración y desarrollo de prácticas relacionadas con el liderazgo pedagógico o distribuido, teniendo como principal eje de giro el aprendizaje de los estudiantes ha representado un reto que aún se encuentra pendiente y requiere ser atendido por los líderes escolares.

Hay autores que coinciden en afirmar que el liderazgo pedagógico que se concibe como promotor del desarrollo profesional que involucre el aprendizaje en comunidad, representa una forma indirecta que incide en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, (Bolivar, 2020; Fullan, 2017).

En este sentido, el liderazgo pedagógico es considerado como una variable que indudablemente interviene en el desarrollo y organización de la escuela. Así de forma congruente emana la imperiosa necesidad de implementar acciones y/o estrategias en el ámbito escolar que permitan transformar las prácticas educativas a partir de un liderazgo pedagógico y distributivo que asegure la construcción de escenarios que contribuyan al aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, los resultados que las investigaciones alrededor del liderazgo pedagógico o distribuido han arrojado revelan que los líderes manifiestan un escaso manejo de estos, condición importante para que puedan impulsar el desarrollo profesional de los docentes, en este parte, Lamberte, 2017 considera que cuando se trabaja de manera colaborativa y los roles del liderazgo son compartidos, surgen las mejoras.

En el caso de México y de manera particular en nuestra institución, las funciones del liderazgo pedagógico o distribuido giran alrededor de las múltiples tareas administrativas, dejando de lado la formación profunda de los docentes en este rubro, reduciendo esta actividad al llenado de una serie de formatos un tanto alejados de la realidad que la comunidad docente vive.

Quinn et al. 2022, afirma que el realizar el liderazgo desde el aprendizaje podría ser una acción que brindara beneficios tanto a los estudiantes como a los docentes en sus diversas formas de aprender, esto conlleva a la necesidad de consolidar espacios propicios para que se reflexione y dialogue entre los actores del acto educativo y se pueda impulsar la transformación de las prácticas alrededor del liderazgo pedagógico y distribuido que redunde en el aprendizaje de los estudiantes.

***1.1.1. Condiciones adicionales***

Es necesario considerar argumentos que se han encontrado en los resultados de investigaciones tales como las encontradas por Quinn et, al, 2022 y Huberman et al., 2014 quienes afirman que cuando se genera un buen aprendizaje, se desarrollan una serie de competencias que propician la creación de nuevos conocimientos de manera tal que ellos mismos van lidereando su propio desarrollo.

En este punto, se hace necesario que sea el docente quien desarrolle diversas estrategias que le permitan desplegar acciones de autonomía, creatividad, curiosidad, imaginación, (competencias para la vida) por mencionar algunas, generando la capacidad de controlar las emociones y el comportamiento en relación con las demandas que puedan surgir.

De aquí la importancia que los líderes escolares analicen la relevancia de los elementos que el proceso pedagógico involucra, Chaucono, et al., (2020) afirma que los líderes escolares requieren de conocimientos pedagógicos para ser capaces de liderear bajo una visión desde el que aprende, convirtiéndose en un proceso recíproco y democrático.

La OCDE, (2018) afirma que el liderazgo pedagógico es un catalizador interno que permite mejorar permanentemente las prácticas pedagógicas de los docentes generando a la vez bienestar en el estudiantado; esto refuerza la necesidad de la incorporación de espacios específicos para problematizar las prácticas pedagógicas, con la intención de generar discusiones que permitan aprender de forma colaborativa para afrontar y resolver problemas que pudiesen surgir de las aulas.

***1.1.2 Liderazgo pedagógico y distribuido***

Cabe mencionar que, dentro de las demandas educativas a nivel mundial, se hace presente la necesidad de repensar los modelos en que se llevan a cabo la gestión y el liderazgo dentro de las instituciones, de aquí que se considera tener en cuenta un enfoque que gire alrededor de lo pedagógico y al liderazgo distribuido, apostando a que estos elementos contribuyan al trabajo participativo dentro de la comunidad y con esto el crecimiento del ámbito docente.

De esta forma, es posible que esta conjunción entre el cuerpo docente, las habilidades de liderazgo que se desarrollan a través del liderazgo pedagógico se constituyan un nueva visión que potencie un mejor desenvolvimiento en su comportamiento humano y un óptimo aprendizaje.

**Figura 1.** Estructura del liderazgo pedagógico

Creación propia

***1.2. Objetivos***

El objetivo fundamental de este estudio radica en dar una intención clara a los procesos de reflexión crítica sobre la práctica pedagógica que prevalece en la institución entre los diversos actores involucrados en el desarrollo de la actividad docente, de forma tal que se comprenda la necesidad de transformar las prácticas relacionadas al liderazgo pedagógico y distribuido.

De lo anterior se desprenden:

1. Generar acciones que impulsen el trabajo colaborativo a través de discusiones críticas sobre las prácticas relacionadas al liderazgo pedagógico.
2. Estructurar de manera colaborativa las trayectorias de aprendizaje necesarias para transformar las prácticas alrededor del aprendizaje en los estudiantes y
3. Reflexionar de manera crítica y constructiva sobre los resultados obtenidos, asumir los retos que puedan generarse para impulsar la mejora educativa.

***1.3. Metodología***

Este estudio, como se mencionó al inicio, se trata de un estudio de caso en donde se desarrolla una investigación de índole cualitativo, relacionada en la experiencia de nuestro centro educativo, en donde se observó el despliegue de acciones de los directivos escolares y mandos medios, con relación a las prácticas de liderazgo pedagógico; para el logro, se emplearon los principios establecidos por DeLuca, et al. (2015), quien establece que para conseguir la mejora en las prácticas se deben identificar en forma conjunta los desafíos comunes y reflexionar constantemente sobre estos.

Considerando lo anterior, el estudio se desarrolló en tres partes :

1. ***Discusión sobre los puntos críticos***, en esta parte, los líderes escolares y jefes de departamento realizan reuniones para dialogar sobre el cómo se llevan a cabo el liderazgo pedagógico, planteando las siguientes preguntas:
2. ¿Cómo es la forma en que liderean los procesos de enseñanza-aprendizaje al interior de la unidad académica?
3. ¿Cómo ejercen el liderazgo pedagógico dentro del acompañamiento en el aula?
4. ¿Cómo se ejerce el liderazgo pedagógico al interior de las academias?
5. ***Acompañamiento a lo largo de las trayectorias de aprendizaje necesarias para el logro de la transformación de las prácticas de liderazgo pedagógico,*** en esta parte los líderes escolares en sus distintos niveles y tomando en cuenta lo encontrado en el punto anterior, se establecen de manera congruente las acciones que se llevarán a cabo para la mejora del acompañamiento en el aula cuyo objetivo fundamental es mejorar los

aprendizajes de los estudiantes.

1. ***Reflexionar de manera crítica y constructiva sobre los resultados obtenidos,*** esta parte representa la oportunidad de dialogar de manera abierta y constante sobre lo realizado, realizando unanálisis que permita contrastar las condiciones originales con las transformadas de manera que se tome conciencia sobre lo obtenido, es necesario tener presente los aprendizajes previos encontrados, y el aprendizaje conjunto.

***1.4 Técnicas e instrumentos***

Para la realización del estudio se emplearon algunas prácticas de liderazgo pedagógico realizadas por los líderes escolares y los jefes académicos, así que se emplearon cuestionarios escritos con preguntas orientadoras, entrevistas a fondo con la intención de dialogar reflexivamente y en forma honesta sobre la experiencia; así mismo, se llevaron a cabo pláticas con expertos en el área de liderazgo educativo que sirvieron de guía para establecer acciones de mejora.

***1.5. Resultados***

De manera concreta se presentan los resultados que se obtuvieron en cada una de las prácticas de liderazgo pedagógico, obteniendo lo siguiente:

1. ***Discusión sobre los puntos críticos***

**Figura 2.** Resultados sobre la reflexión

Creación propia

Como se puede observar, las prácticas de liderazgo se enfocan primordialmente con una visión administrativa, considerando la supervisión como un elemento de crítica y cuestionamiento, alejado de consejos que orienten a los docentes a mejorar y transformar su práctica educativa, por otro lado, la visión de los líderes directivos entiende el aprendizaje profesional como un proceso únicamente de transmisión de la información.

Chaucono, et al. (2020) comenta que la comprensión superficial del cómo aprenden las personas afecta el crecimiento profesional de los docentes y limita las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

1. ***Acompañamiento a lo largo de las trayectorias de aprendizaje necesarias para el logro de la transformación de las prácticas de liderazgo pedagógico***

**Figura 3.** Resultados sobre el acompañamiento

Creación propia

1. ***Reflexionar de manera crítica y constructiva sobre los resultados obtenidos***

Dentro del estudio se consideró la reflexión crítica y constructiva de los resultados que se obtuvieron, desde el análisis del marco que involucre los ejes de una buena dirección y un buen liderazgo escolar, tener presente las formas de liderar que permitan una buena promoción del aprendizaje, por otro lado tener presente de las necesidades formativa que conlleven a un buen aprendizaje; considerar la planificación de clases y desarrollo de proyectos involucrando el trabajo colaborativo; así mismo, diseñar y analizar los instrumentos de acompañamiento e implementar las prácticas de acompañamiento y retroalimentación alrededor del quehacer pedagógico.

***1.6. Conclusiones y Discusión***

Como se ha mencionado, este estudio ha mostrado que el desarrollar prácticas relacionadas con el liderazgo pedagógico, promueve de manera positiva las acciones en torno a la transformación sobre la visión y actuar en un buen aprendizaje en la comunidad educativa.

Bolivar, 2020; Fullan, 2017, Mellado et al, 2021, en diversas investigaciones han afirmado sobre el liderazgo pedagógico y su impacto indirecto en el aprendizaje de los estudiantes, de la misma forma, el aprendizaje pedagógico representa una herramienta que contribuye al mejoramiento educativo de las instituciones educativas, en términos generales, es necesario establecer espacios de reflexión, críticos y diálogo abierto para que la transformación de prácticas pedagógicas lleguen al aula y con esto posibilitar mejores y mayores posibilidades al cuerpo estudiantil.

Por otro lado, es evidente que la práctica de acompañamiento dentro del aula asume gran relevancia para el docente, si bien, dentro de la institución, la normativa institucional posee grandes limitantes sobre las formas en que el liderazgo pedagógico se ejerce, y el liderazgo distribuido permite las estructuraciones unas poco más abiertas y que de esta manera posibilite a los docentes y estudiantes ser parte de una comunidad que aprende colaborativamente.

De acuerdo con Rincon-Gallardo (2019) y Quinn et al. (2022) comentan que el acompañamiento desde el ámbito administrativo, las oportunidades de aprendizaje colaborativo son limitadas y las acciones de índice pedagógico son retadoras.

Finalmente, una buena decisión se centra en apostarle al aprendizaje distribuido, en donde este se entiende que el líder deje de ser un gestor y comparta el liderazgo con otros y que asuman responsabilidades y sean parte de la consecución de las metas y objetivos planteados inicialmente, así el eje de giro se encuentra en los jefes de departamento de la institución, quienes con mayor conciencia de los objetivos y ventajas que el aprendizaje pedagógico proporciona en torno a la transformación de las prácticas educativas y el ejercicio docente.

**REFERENCIAS**

Bolívar, A (2020). Liderazgo que transforman la escuela. Revista Aula de Innovación Educativa, 290,10-13.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papen en la mejora. Una rvista actual de sus posibilidades y limitaciones.

Chaucono, J., Mellado, M y Yuste, R. (2020). Líderes escolares: representaciones implícitas sobre aprendizaje. Revista Espacio, 41(18).

DeLuca, (2015), La indagación colaborativa como estructura de aprendizaje profesional para educadores: una revista de alcance.

Fullan, M. (2017). Liderazgos imborrables: siempre déjalos aprendiendo.

Lambert, L. (2017). El liderazgo constructivista: forjar un camino propio en pos de la reforma escolar. Ediciones Universidad Diego Portales.

Huberman, L (2014). Hallazgos del estudio del aprendizaje más profundo. Estrategias, estructuras y culturas en lasescuelas secundarias de la red de aprendizaje. American Institutes for Research.

Mellado, M y Chaucono, J, (2017). Liderazgo pedagógico: desarrollo de una comunidad profesional de aprendizaje que reflexiona desde las creencias del profesorado.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2018). Panorama de la educación 2018: Indicadores de la OCDE.

Quinn, J., Fullan, J., Gardner. M. (2022). Sumergirse en el aprendizaje profundo. Morata.

Rincon-Gallardo, S. (2019. Liberar el aprendizaje. Grano de Sal.