



CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA  
LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

# REVISTA EDUCINADE

## Directorio

### Consejo directivo

Dr. Joel Ramos Leyva  
Director general

Dr. Arturo Ramírez Castillo  
Director académico

Dr. Rodolfo Maciel Vazquez  
Director administrativo

### Consejo editorial

Dra. Ana Ma. Mata Pérez  
Coordinadora del Doctorado en Gestión  
Educativa, CINADE

Dr. Pedro Hernández Sánchez  
Coordinador Estatal de la REDMIIIE, San Luis  
Potosí

Dr. Arturo Ramírez Castillo  
Director Académico, CINADE

Dr. Francisco Javier Segura Mojica  
Encargado de la División de Estudios de  
Posgrado e Investigación del Instituto  
Tecnológico de San Luis Potosí

Dr. José Antonio Falcón Ramos  
Profesor Investigador de la Unidad Académica  
de Enfermería de la Universidad Autónoma de  
Zacatecas

Dra. Cynthia Zamora Pedraza  
Subdirectora Académica de la Escuela Normal  
de Estudios Superiores del Magisterio Potosino

Dra. Ruth Catalina Perales Ponce  
Miembro del Consejo Mexicano de  
Investigación Educativa, A.C., de la Red  
Mexicana de Investigadores de la Investigación  
Educativa y Secretaría Educativa de la Red de  
Posgrados en Educación

Dra. Esperanza Lozoya Meza  
Docente-Investigadora Educativa del  
CIECAS/IPN

Director de la Revista  
Dr. Gerardo Esteban Centeno Noriega  
Coordinador de Investigación, CINADE



# CONTENIDO

## PRESENTACIÓN

<b>Nuevos horizontes para la Educación Normal en tiempos del COVID-19</b> María del Carmen Pérez Sánchez	<b>4</b>
<b>La profesionalización docente de cara a la nueva era digital</b> Juan Gómez Chávez	<b>9</b>
<b>El Directivo y la Reforma Educativa...</b> Karla María Juárez Barragán	<b>31</b>
<b>El liderazgo educativo frente al confinamiento en México</b> Arturo Romo Torres	<b>36</b>
<b>Prácticas de liderazgo instruccional como estrategia para la mejora escolar</b> Andrea Hernández Sánchez	<b>41</b>
<b>Redes de Tutoría en Telesecundarias de San Luis Potosí</b> Tonanzi Yarely Sosa Martínez	<b>49</b>

# Nuevos horizontes para la Educación Normal en tiempos del COVID-19

María del Carmen Pérez Sánchez  
Maestría en Educación Superior, CINADE  
San Luis Potosí, S.L.P., México



## Resumen:

En el presente escrito se plantean retos a los cuales se ha enfrentado la comunidad educativa en escuelas normales del país durante la pandemia del COVID-19, así como la toma de decisiones que han tomado los docentes para continuar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante la educación a distancia. Adicionalmente, se plantean puntos de reflexión para mejorar la práctica educativa en las escuelas normales.

**Palabras clave:** escuelas normales, educación a distancia, enseñanza y aprendizaje, práctica educativa

## Abstract:

In this present text, the challenges that the educational community in escuelas normales have faced during the COVID-19 pandemic are shown, as well as the decision taking that teachers have taken to continue the teaching and learning processes through distance learning. In addition to that, reflection points are arose to improve the teaching practice in escuelas normales.

**Keywords:** escuelas normales, distance learning, teaching and learning, teaching practice

## Introducción

La pandemia del virus SARS- COV-2 (Covid-19) ha generado nuevas formas de replantearse la educación en el mundo entero. Esta pandemia es un momento histórico que pasará a los libros de historia para las generaciones de hoy y del futuro. Se calcula que 190 países han sufrido cambios a causa de la Covid-19. 1.370 millones de niños y jóvenes han dejado de asistir a las aulas alrededor del globo (UNESCO, 2020). En México, el 23 de marzo de 2020, 80 mil alumnos y 15,373 docentes dejaron de asistir de manera presencial a las escuelas normales. Esto implicó retos, transformaciones y nuevos escenarios para los procesos de enseñanza-aprendizaje, práctica docente, implementación del currículo, entre otros.

En el presente documento se exponen los retos a los que se enfrentan los docentes y alumnos en la educación normal, así como la toma de decisiones para llevar a cabo nuevas formas de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de la tecnología. Se incluyen puntos de reflexión obtenidos durante el periodo de confinamiento de marzo a julio de 2020 con el objetivo de mejorar la práctica educativa mediante la educación a distancia en las escuelas normales para el nuevo ciclo escolar 2020-2021.

## Retos para la educación normal

Existe una plétora de retos a los cuales se ha enfrentado la educación en el mundo para continuar con el proceso de enseñanza y aprendizaje mediante la educación a distancia. Esto conlleva a retos que si bien ya existían en el pasado ahora con la contingencia se agravan mucho más en países subdesarrollados como México, como tener que contar con una computadora o laptop con acceso a una conectividad a la internet, celular con acceso a este, adaptación al cambio tecnológico para alumnos y maestros. Ahora bien, existen 264 escuelas normales en el país, cada una con sus propias características y en contextos diferentes. No es fácil el ponerse de acuerdo en la República Mexicana para establecer un mismo método de trabajo en la educación normal; este fue un gran reto para esta modalidad. Asimismo, los retos que subyacen para la educación normal además de los mencionados fueron el preguntarse cómo estaban los alumnos y cómo acompañarlos, cómo adaptar la planeación de los cursos mediante el uso de la tecnología, cómo preparar el encuadre didáctico, cómo acercarse a los estudiantes que no cuentan con dispositivos ni acceso a la internet, cómo continuar con las prácticas en las escuelas de educación básica, por mencionar algunos de los más importantes. Un nuevo reto entre los estudiantes ha sido el pensar en posibilidades de cómo lograr hacer las cosas utilizando diferentes medios.

## Educación y pandemia

Cuando se suspendieron las clases presenciales hasta nuevo aviso la pregunta para todas las escuelas fue ¿ahora qué hacemos? Para la educación normal fue necesario replantearse nuevas formas de mantener el vínculo pedagógico con los estudiantes, establecer nuevas formas de interacción con los estudiantes, de evaluación y realimentación, entre otros.

De acuerdo con Mercado para la educación a distancia, es sumamente necesario que el sujeto que aprende tenga claro su rol y tiempo de dedicación para el trabajo a distancia. Ahora con la continuación de esta modalidad es necesario invertir un tiempo para que los docentes y estudiantes respondan la pregunta ¿qué es la educación a distancia en tiempos de pandemia? y así dialoguen sobre esta modalidad y conozcan sus expectativas para que el trabajo se lleve a cabo de la mejor manera sabiendo qué esperar cada uno (Pérez, Sáiz, & Miravalles, 2006). Para los docentes fue el repensar cómo se podía establecer aprendizajes en entornos virtuales con el uso o sin el uso de tecnologías.

Esto lleva a abrir nuevas rutas de reflexión y repensar cómo se está asumiendo la educación virtual vs. escolarizada. La toma de decisiones ha sido un tiempo crucial para los docentes de educación normal en cuanto a decidir qué es lo que el estudiante debe saber y saber hacer.

Para los docentes, la toma de decisiones que hacen en su práctica educativa han sido cruciales para que los estudiantes logren adquirir diferentes tipos de conocimientos. Entre esta toma de decisiones está la flexibilidad académica para acercar a los estudiantes a los contenidos y también el incluir formas de cómo el estudiante aprende. Para llevar a cabo esto, es necesario que ambos dialoguen sobre lo que es aprender y enseñar para que lo tengan claro y se pueda tomar algunas decisiones en conjunto de ser necesario. Asimismo, que los estudiantes conozcan lo que para ellos implica la información de las actividades para generar un aprendizaje.

En cuanto a la toma de decisiones del docente, se encuentra el desarrollo de competencias genéricas, profesionales y disciplinares que marcan los planes de estudio de las escuelas normales. Cabe mencionar que los planes de estudio de 2018 incluyen como competencias genéricas el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), pero además las Tecnologías para el Aprendizaje y Conocimiento (TAC), y Tecnologías para el Empoderamiento y Participación (TEP), las cuales se ven como herramientas de construcción para favorecer la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje (SEP, 2018). Esto implica nuevos retos para los docentes en cuanto a su implementación en la enseñanza-aprendizaje a distancia. De acuerdo con el Dr. Eduardo Mercado (2020) es necesario que los docentes reflexionen sobre los cursos que imparten, aprendizajes claves del curso, objetivos, qué del curso que imparte contribuye a las competencias de los estudiantes, pensar cómo se pueden desarrollar competencias y no solo conocimientos. Decidir que es lo que el estudiante debe saber y saber hacer. Adicionalmente el generar opciones de trabajo individual y colectivo tomando como base las competencias e involucrar a los estudiantes en su propia formación. Así como el darles herramientas para que aprendan a discernir información ahora que el mundo se enfrenta a un exceso de información o infodemia que aparece día a día en la internet.

En cuanto al uso de recursos tecnológicos para seleccionar y utilizar información, ahora los docentes se replantean nuevas posibilidades para conectarse con el estudiante de manera sincrónica y asincrónica por medio de diferentes plataformas en la internet como Google Classroom, Edmodo, Socrative, Nearpod, entre otras. A su vez, programas para llevar a cabo reuniones sincrónicas con el estudiantado como Google Meet, Zoom, Youtube live, etc. El uso del celular se ha vuelto cada vez más esencial para interactuar con los estudiantes, mantener el tacto pedagógico, así como el comunicarse con ellos para saber cómo están y conocer su situación personal. Todo esto gracias a la aplicación de Whatsapp. Hay muchos mecanismos para enseñar y para lograr el aprendizaje-en los estudiantes hoy en día, pero lo importante es que el docente comprenda que esta pandemia es un momento coyuntural que abre paso a la innovación de la enseñanza y aprendizaje y explorar oportunidades de intervenir de otra manera e innovar su práctica.

Para los docentes y estudiantes surgió un incidente crítico en adecuarse a la manera del trabajo a distancia para las prácticas en escuelas de educación básica. Para esto fue necesario que los estudiantes normalistas comprendieran que había nuevos agentes en la enseñanza y aprendizaje como los padres de familia, la televisión, la radio, etc., y aprendieran a incorporar estos agentes en sus intervenciones con los estudiantes mediante la educación a distancia. Tanto para estos normalistas como para los docentes de educación normal se descubrieron nuevos incidentes críticos en su práctica docente. Ahora bien, para llevar a cabo el trayecto de práctica profesional surge la necesidad de replantear un nuevo vínculo entre las escuelas normales y de educación básica. Se tiene que pensar de manera distinta en cómo se entiende la práctica docente como una concepción holística.

Los estudiantes pueden desarrollar aprendizajes de manera crítica para tomar decisiones cuando les llegue el momento de intervenir nuevamente en educación básica. Se pueden desarrollar ejemplos, casos y situaciones para que vayan generando insumos para estar en grupo el día de mañana.

## **Puntos de reflexión**

Los siguientes puntos de reflexión para la educación normal fueron obtenidos de un foro para la comunidad normalista titulado: "Lecciones de la pandemia y el futuro de la formación docente" llevado a cabo por la Red Nacional de Cuerpos Académicos de Escuelas Normales y el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa (CRESUR). Como lecciones aprendidas para llevar a cabo la educación normal a distancia se planteó la siguiente pregunta: ¿qué implica para una escuela normal formar a un estudiante en este contexto para atender la incertidumbre? La comunidad educativa tiene que repensar la función de la normal post pandemia. Se tiene que reflexionar a quien va dirigida la enseñanza y sus contextos; ser sensible para el sujeto a quien va a educar y poner atención en su estado emocional. Asimismo, se tiene que recuperar este campo emocional para herramienta de trabajo para los futuros docentes.

Los normalistas formarán parte del magisterio el día de mañana esto abre paso a que se planteen nuevos retos en su formación para que puedan enseñar en diferentes contextos y ambientes de marginalidad y adquirir nuevas concepciones de la enseñanza y aprendizaje en las escuelas de educación básica. Para hacer frente a estos retos se encuentra el desarrollo de capacidades autogestivas en los estudiantes. De igual manera para la comunidad educativa es necesario explorar oportunidades de intervenir de diferentes maneras e innovar la práctica docente. Existe una gran oportunidad para asumir el reto de seguirse formando. Como última reflexión se tiene que avanzar de manera colectiva a trazar una ruta de presente a futuro en las escuelas normales.

## **Conclusiones**

La educación normal se ha enfrentado a diversos retos y oportunidades para la comunidad educativa durante y después de la pandemia del COVID-19. Se plantean nuevas formas de enseñanza y aprendizaje mediante espacios y plataformas, nuevas interacciones y formas de entender la enseñanza y nuevas formas de sensibilización. Para ello los docentes se enfrentan a una toma de decisiones que van desde dialogar con los estudiantes sobre lo que es la educación a distancia, su rol y expectativas de lo que se espera de ellos y de lo que ellos esperan de esta modalidad. El docente tiene que decidir lo que el estudiante debe saber y saber hacer para el desarrollo de competencias genéricas, profesionales y disciplinares mediante recursos tecnológicos. Agregado a esto, la toma de decisiones va encaminada a replantearse la práctica docente en escuelas de educación básica y determinar formas de que los estudiantes adquieran conocimientos y experiencias para cuando les toque intervenir en grupo. Aunado a esto, es necesario que los docentes se pregunten qué están haciendo y por qué y compartirlo con la comunidad educativa de otras normales para trabajar en proyectos en conjunto. Entre estos proyectos se encuentran el aspecto socioemocional para formar a los normalistas y para que también ellos los trabajen con sus alumnos.

## **Referencias:**

- [1] Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa. (2020). "Lecciones de la pandemia y el futuro de la formación docente" Disponible en <http://www.cresur.edu.mx/2019/> Visitado el 23/08/20.

- [2] Mercado. C. E. (2020) “La formación docente en tiempos de distanciamiento: Condiciones, incertidumbres y certezas” Disponible en” [https://www.youtube.com/watch?v=n8HDV\\_g6VVs&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=n8HDV_g6VVs&t=1s) Visitado el 23/08/20.
- [3] Pérez, G. B., Sáiz, F. B., & i Miravalles, A. F. (2006). Didáctica universitaria en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje (Vol. 13). Narcea ediciones.
- [4] *Secretaría de Educación Pública, (2018). Planes 2018. Recuperado de: <https://www.cevie-dgespe.com/index.php/planes-de-estudios-2018/119>*
- [5] Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). 1.370 millones de estudiantes ya están en casa con el cierre de las escuelas de COVID-19, los ministros amplían los enfoques multimedia para asegurar la continuidad del aprendizaje <https://es.unesco.org/news/1370-millones-estudiantes-ya-estan-casa-cierre-escuelas-covid-19-ministros-amplian-enfoques>

# La profesionalización docente de cara a la nueva era digital

Juan Gómez Chávez  
Doctor en Gestión Educativa, CINADE  
Tamazunchale, S.L.P., México



## Introducción

La formación continua de agentes educativos adquiere gran relevancia en la actualidad, sobre todo porque han enfrentado retos a partir de la crisis mundial, al grado de poner en evidencia sus competencias en la práctica educativa, pero que los enfrenta a nueva era sin tener las herramientas y conocimientos necesarios para cambiar de paradigma presencial a virtual. La presente investigación pone en la mesa de análisis a la profesionalización docente como una necesidad actual, la cual puede ser abordada desde una nueva perspectiva tecnológica y digital.

Durante el tratado cuyo título tiene “**La Profesionalización Docente de cara a la nueva era digital**” se analiza la situación que se vive en los diferentes niveles del sector educativo y contempla una propuesta de formación continua que presenta una serie de ámbitos de la función docente que se deben fortalecer, así como aspectos considerados como novedosos en la educación para ser superados, los primeros a manera de retroalimentación y los segundos incluidos por la necesidad, en su conjunto pueden ser analizados en sesiones semipresenciales.

En el primer apartado, se mencionan algunos antecedentes de la Profesionalización y las perspectivas que se tienen acerca del trabajo docente como mecanismo que pueda transformar la educación a partir de la mejora de la práctica educativa, la administración educativa y la gestión escolar; sobre todo porque a partir de lo ocurrido durante la pandemia del Covid19, esta ha generado cambios radicales en los procesos Educativos y por ello, se debe atender la formación de los profesionales de la Educación.



Como segundo tema, se declara a la formación continua como una necesidad latente, ya que su importancia radica en la creación de trayectos formativos acorde a las necesidades actuales de educadoras, docentes, apoyos técnicos pedagógicos y directores de instituciones educativas, y se menciona como parte de la problematización los compromisos entre docentes y directivos con la finalidad de motivarlos a reinventarse para mejorar su práctica profesional acorde a las demandas de la sociedad actual.

Más adelante, dentro del tercer apartado, la profesionalización docente de cara a la nueva era digital por la importancia que tiene en una nueva era tecnológica sabedores de que los maestros, profesores o docentes son los agentes transformadores de la Educación formal, se hace una propuesta de formación continua con especificaciones de los rubros de la función docente a retroalimentar y los aspectos tecnológicos que se pueden incorporar.

Además, en este apartado se explican los saberes que pone en juego cada participante al estudiar y compartir experiencias entre colegas, donde la mayor de las bondades es que estará aprendiendo con nuevas formas de enseñar, de comunicarse y de evaluar. Dicha propuesta de formación continua puede ser aplicada en cualquier región y nivel educativo siempre y cuando se tengan los recursos humanos y tecnológicos para crear un taller de actualización o Diplomado en competencias digitales. Cuenta también con un análisis de evidencia empírica en la que participan agentes educativos de diferentes niveles educativos.

Finalmente, y a partir del análisis de los instrumentos aplicados, se presentan las conclusiones de este artículo para hacer reflexionar al lector acerca de lo que se puede lograr y la relevancia que tendría en nuestros días apostarle a la formación continua como estrategia local o nacional, y así desarrollar habilidades en los docentes y directivos que enfrentan cada vez más retos en sus funciones, brindando las mismas oportunidades de aprendizaje a todos por igual.

## **I. Antecedentes.**

La Profesionalización es un mecanismo de formación inherente a la función docente y directiva, necesaria para aprender de manera permanente, actualizarse o continuar con un trayecto formativo. También es la oportunidad de mejorar el desempeño, a través de estudios de especialidad, posgrado o capacitación en la tendencia pedagógica vigente. Sin embargo, no todos los agentes educativos están motivados para seguir aprendiendo, olvidan que con ello pueden mejorar sus metodologías de enseñanza, evaluación y aprendizaje, y por ende, transformar su práctica educativa en una nueva era digital.

Además, muchos organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) orientan y publican artículos acerca de Políticas Educativas, de Tendencias Pedagógicas, Metodologías de Enseñanza y Aprendizaje innovadoras, compartiendo experiencias con literatura que permita atender las demandas de la sociedad actual. De esta manera, la situación que se vive en la Educación tiene exigencias, obligaciones y compromisos para los profesores, que ponen de manifiesto áreas de oportunidad y desafíos ante una sociedad cambiante.

En este sentido, la OCDE (2010) hace referencia en el Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, dentro de la publicación “Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México”, se requiere:

“Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente de alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas”.

“Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social.”. (OCDE, 2010. Pág. 3)

Es de suma relevancia el desarrollo profesional ya que los cursos no siempre responden a los requerimientos, por ello es importante debe diversificar y con base a demandas actuales atender las necesidades de los alumnos, de los docentes y de las escuelas. Por ello, se debe garantizar una actualización y preparación profesional que permita la mejora de su práctica cotidiana.

Por otra parte, y de acuerdo a esta iniciativa conjunta de la Dirección de Educación de la OCDE y la Secretaría de Educación Pública (SEP), con el objetivo de mejorar la calidad de la Educación en México (2008) establecen las cinco áreas principales en las que la OCDE está desarrollando el asesoramiento sobre políticas para México en el marco del acuerdo de cooperación son la gestión y la participación social de la escuela, la selección y contratación del profesorado, la formación del profesorado y la formación; incentivos docentes y estímulos, y la Evaluación (OCDE, 2010).

Pero, también demanda que se convierta en un investigador autónomo, implementando nuevas acciones pedagógicas que lo incluyan en la sociedad del conocimiento. En este sentido, la UNESCO entiende por profesionalización como:

“El desarrollo sistemático de la educación fundamentado en la acción y el conocimiento especializado, de manera que las decisiones en cuanto a lo que se aprende, a cómo se lo enseña y a las formas organizativas para que ello ocurra, se tomen de acuerdo con los avances de los conocimientos científicos y técnicos, los marcos de responsabilidad preestablecidas, los criterios éticos que rigen la profesión y los diversos contextos y características culturales” (UNESCO/OREALC, 1993:26).

De igual manera, el término “profesionalización” se encuentra estrechamente ligado a la crisis del sistema educativo y a la mejora de la calidad de la educación, especialmente en México, a partir de la décadas de los ochentas con el programa Carrera Magisterial, se hacen modificaciones en los esquemas de formación inicial de los profesores, y posteriormente con la reforma educativa en la que se implementaron acciones evaluativas enfocadas a medir los saberes de los docentes; pero que no han dado los resultados deseados, ni atienden los intereses y necesidades de todos.

Por otra parte, Southwell (1995), menciona que esta situación ha generado en el docente una pérdida específica de su labor, al tiempo que se ha hecho recaer en él toda la responsabilidad de lo que pasa en el proceso educativo, a pesar de retribuirle con malas condiciones de trabajo, y que supone que recae en su actuar todos los procesos, sobre todo los resultados del aprendizaje y la calidad en la educación.

Por ello, es importante que se renueve este compromiso de parte de los docentes con acciones que le permiten mejorar personal y profesionalmente. De esta manera, se comprende como el traslado de la responsabilidad no se puede delegar de parte del Estado hacia los directivos y docentes; sin embargo, la sociedad considera los responsables de los resultados que se obtienen.

Desde otra perspectiva, Burbules y Densmore, 1992, consideran que el profesionalismo de los profesores es una ideología que tiene que ver con las conflictivas expectativas que la sociedad

demanda de los docentes, exigencias que compromete a los maestros a continuar estudiando y mejorar su metodología de enseñanza, pero que muy pocas veces motiva o contribuye a mejorar prestaciones. En este sentido, la mejora continua y perfeccionamiento de la práctica educativa debe ser actualizada, fortalecida y no sólo evaluada, si se desea que las educadoras y docentes sean más competentes en el desempeño de su profesión.

También es conveniente comentar la aportación de Tenti, (1995), al mencionar que la profesionalización se convierte en la llave maestra del mejoramiento de la calidad educativa, sobre todo porque el tema de la calidad aparece ligado al conocimiento y la tecnología, necesarios para insertarse en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, se impone el manejo de las tecnologías aplicadas al conocimiento y a la enseñanza, conocimientos tanto básicos como especializados que coadyuvan a elevar la calidad, y hoy en día, comenzar apostarle a la excelencia educativa.

Por otra parte, en la Educación del Siglo XXI la formación continua en los educadores es clave del todo el proceso educativo si se desea impactar en la Calidad y la Excelencia Educativa. Desde otro ángulo, (Burbules y Densmore, 1992) consideran que la profesionalización docente es la prioridad principal de la reforma educativa; por ello la necesidad de evaluar las competencias de los profesores, educadoras, directivos y supervisores, y aunque dicha propuesta no ha sido bien aceptada debido a que no existe un verdadero acompañamiento puede dar buenos resultados si se establece como parte de la política educativa nacional.

De acuerdo la SEP (2011), durante su labor el docente suele recurrir a un acervo de competencias básicas y transversales en función de las tareas, actividades y proyectos que se espera logren los estudiantes, pero para ello, es necesario que conozca el nuevo lenguaje de interacción con las tecnologías. Además, la práctica educativa es una actividad profesional que es predefinida por un marco normativo nacional e institucional, que al mismo tiempo se determina en el momento de ser realizado en interacción con su medio (Tedesco y Tenti, 2002).

También la SEP (2019) en Hacia una Nueva Escuela Mexicana, establece que “las maestras y maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, se reconoce su contribución a la transformación social. Tendrán derecho de acceder a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnósticas, para cumplir los objetivos y propósitos del Sistema Educativo Nacional”

Evidentemente, la profesionalización se muestra desde distintas perspectivas, porque también se presenta como exigencia en la globalización de conocimientos. Si de lo que se trata es de garantizar la calidad de la educación, se impone que los recursos humanos del sistema actúen profesionalmente. Por todo lo anterior, se entiende que las actividades de profesionalización están relacionadas con la mejora de los aprendizajes, con la mejora de la práctica educativa y el crecimiento profesional de los docentes.

Así como también, investigadores del Tecnológico de Monterrey a través del blog Observatorio de Innovación Educativa (Febrero, 2020) consideran que al vivir en la sociedad del conocimiento, los profesores están obligados a implementar estrategias que motiven a los alumnos a construir su propio conocimiento y desarrollen habilidades y competencias para enfrentar con éxito un mundo globalizado en constante cambio, como parte de la adquisición de las Competencias Docentes del Siglo XXI, por lo cual es preciso que dichos agentes educativos sean transformados mediante una nuevo proyecto de Profesionalización docente.

Afortunadamente, el papel del magisterio se ha reivindicado, tanto que el Secretario de Educación de la SEP, en su mensaje del 15 de Agosto de 2020 agradece el hecho de que los maestros y maestras se hayan obligado a utilizar los recursos tecnológicos que tienen a la mano para tener comunicación con sus alumnos y alumnas, pero que el reto se ha elevado por las circunstancias en las que el COVID-19 sigue siendo una amenaza; donde además de exhortarlos a planificar en colectivo docente, menciona que México confía en sus profesores y se valora su profesionalismo, situación que motivó a todos los agentes educativos.

A la par de estas estrategias de comunicación, el Estado ha venido monitoreando los procesos que están realizando los docentes e implementado webinars y video conferencias para fortalecer las acciones que los profesores llevan a cabo desde su nueva normalidad formadora. Sin embargo, la actualización docente aún no ha logrado convencer a todos debido a las áreas de oportunidad en uso de tecnología.

## **II. La formación continua, una necesidad latente.**

En la actualidad, la Profesionalización Docente es una necesidad latente dentro del Sistema Educativo Nacional y que requiere atención porque es fundamental para la actualización y transformación de maestros, aunque esto implica generar un trayecto formativo con nuevos estudios y formación para el desarrollo de competencias docentes para el Siglo XXI, la cual debe mejorar las funciones del docente coadyuvando a la adquisición de nuevas habilidades y capacidades en la nueva era digital.

Al establecer un nuevo proyecto de formación continua se refuerzan las líneas de acción dentro de la escuela como ente de la organización escolar, fortaleciendo también el liderazgo transformador, el trabajo en equipo, el empoderamiento comunitario y el crecimiento personal y profesional de todos los que participen. Por ello, es importante que todos los ámbitos a estudiar implícitamente contengan estos elementos para generar un nuevo perfil profesional.

A su vez es importante visualizarlos, como retos y desafíos de la Educación en México, sobre todo por las actitudes y características de contexto a las que enfrenta cada institución; se asumen como retos los rubros que se desean consolidar, y los desafíos son los aspectos que se desean superar. Dicho de otra manera, el reto puede ser que cada docente o directivo se actualice y mejore su método de Planear, pero el desafío será que en su práctica cotidiana incluya recursos digitales que lo conviertan en investigador y garante de los derechos que tienen sus alumnos de recibir una Educación de Calidad, con base a las necesidades actuales.

Sin embargo, ¿cuáles son las actitudes y necesidades de los agentes educativos a partir de los requerimientos en la nueva era digital?, a partir de la inclusión de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), pero todo ha cambiado por la pandemia del Covid1. En este momento (Ciclo Escolar 2020-2021), se requiere fortalecer los conocimientos y competencias docentes, que les permitan brindar un acompañamiento y educación a distancia, de manera continua y generalizada. Al revisar los portales de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, el día 9 de septiembre de 2020, en su página publica el siguiente comunicado:

**CAPACITACIÓN CONTINUA A DOCENTES EN EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES PARA EL APRENDIZAJE A DISTANCIA.** “Durante esta contingencia sanitaria, el Instituto de Profesionalización del Magisterio Potosino (IPMP), ofrece diferentes capacitaciones para fortalecer el aprendizaje a distancia, por lo que se han desarrollado cursos en línea principalmente para apoyar, reforzar y mejorar

las actividades escolares desde casa”, el Secretario de Educación del Gobierno del Estado, Joel Ramírez Díaz, indicó que estos cursos en línea están disponibles hasta el 15 de diciembre de 2020.

Por su parte, el Director del Instituto Potosino de Profesionalización del Magisterio Potosino, Rubén Rodríguez Barrón expresó de acuerdo a la contingencia actual que se está viviendo, el Instituto busca garantizar la capacitación y actualización para los docentes, fortaleciendo las competencias necesarias para la mejora del aprendizaje a distancia, y mencionó que entre los cursos que se encuentran en la plataforma del IPMP son: Web 2.0, recursos en la nube para el docente; Aplicaciones de Google como herramienta didáctica; Habilidades digitales básicas, entre otros, los cuales se pueden encontrar en la página web del Instituto [www.seslp.gob.mx](http://www.seslp.gob.mx).

A partir de estas acciones gubernamentales, se observa que se están ofertando diferentes apoyos a los profesores para que utilicen diferentes herramientas y plataformas digitales con la finalidad de desarrollar sus saberes y transformar su práctica educativa a una dimensión digital; pero los esfuerzos no han sido suficientes debido a que no se puede atender a la gran mayoría de docentes, por ello, se requiere que sea una estrategia obligatoria y para todo los colectivos como atención a una necesidad de formación continua.

Por lo tanto, las competencias necesarias en los docentes se han multiplicado a partir de lo ocurrido a partir del aislamiento preventivo, las cuales al no ser atendidas desde una dimensión sistémica puede generar incidencias e incremento en las problemáticas en los contextos educativos. Ahora, el reto es hacer que los profesores participen desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento digital.

### **Problematización.**

El escenario actual hace pensar que es urgente poner en marcha un nuevo proyecto de formación continua que no sólo movilice los saberes con los que cuentan los docentes y directivos sino que les permitan incursionar en una escuela virtual; sin embargo, además de hacerse latente la problemática de trasladar los contenidos a una dimensión digital, también se hicieron evidentes las áreas de oportunidad que en el dominio de la tecnología tiene gran parte de los profesores en el país, es necesario fortalecer una nueva cultura y empoderamiento educativo.

Además de las características de contexto, y las dificultades que tuvieron algunos padres de familia al acompañar a sus hijos o hijas en las actividades en casa, otro gran reto es que los docentes diseñaran actividades en plataformas digitales y asegurar un acompañamiento a los alumnos. Con esta nueva dinámica de trabajo, no se reconoce la labor del docente en el aula, sino el gran compromiso que los agentes educativos tienen a pesar de no contar con las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar un nuevo escenario en el que todos los sean capaces de implementar estrategias digitales de enseñanza y de comunicación, sin dejar de lado las de evaluación y aprendizaje.

Sin embargo, no es culpa de las educadoras y docentes por sus competencias actuales porque es obligación de la SEP capacitarlos en atención a las demandas que la Educación requiere el mundo moderno. Por el contrario, se deben generar nuevos compromisos reconociendo el rol que desempeñan y un nuevo esquema de formación continua para todos en igualdad de circunstancias.

Actualmente, la Unidad del Sistema para la Carrera de Maestros y Maestras, ya cuenta con leyes y esquemas de evaluación para estimular el reconocimiento de la labor docente mediante opciones de desarrollo profesional. Aunque se encuentran detenidos por la crisis que se vive en el país, se deben asumir los nuevos retos y desafíos educativos con un proyecto de nación; una Nueva Escuela Mexicana que capacita, evalúa, promueve y certifica a sus maestros, maestras y directivos.

Por otra parte, ANUIES 2019, como Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en su anuario del ciclo escolar 2018-2019, contempla que a nivel nacional de una matrícula inicial de 361,267 agentes educativos que se inscribieron a alguna especialidad, maestría y doctorado, en las diferentes modalidades e instituciones, 114, 600 se graduaron y de ese total, sólo 92,667 lograron titularse; esta cantidad es mínima en comparación con la que se pueden capacitar atendiendo sus nuevas necesidades de formación.

### **III. La profesionalización docente de cara a la nueva era digital.**

El tema de la Profesionalización docente es una asignatura pendiente porque no ha tenido el empuje ni el apoyo necesarios, por lo tanto tampoco motiva e interesa a algunos maestros y directivos, pero necesaria para que estos agentes mejoren sus funciones, y a su vez, transformen su práctica cotidiana en las instituciones educativas, además puede traer consigo mayores beneficios como lo son: mejorar el servicio que se brinda a estudiantes y padres de familia, y elevar la calidad en las instituciones con la nueva visión de alcanzar la excelencia educativa.

Ante esto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006), plantea que en el docente de la actualidad debe ocurrir una transformación, que le ayude a interactuar favorablemente con este mundo globalizado y posmodernista, con el objetivo de atender las necesidades e intereses de los alumnos hacia la sociedad del conocimiento y nueva era digital; para ello se hace necesario que sea competente y desarrolle sus potencialidades a partir de lo que va aprendiendo y aplicando en su labor cotidiana.

Es necesario incorporar las nuevas herramientas tecno-pedagógicas, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); sin embargo, dicho proceso debe irse dando en la medida de las habilidades y capacidades, primero utilizando en la tecnología en sesión presencial y después incluir las nuevas herramientas.

De esta manera, los profesionales de la Educación transformen su práctica cotidiana generando nuevos ambientes de aprendizaje interactivos y de interés para los alumnos. Durante la contingencia del Covid19 se observó que varios docentes no estaban preparados para brindar una Educación a Distancia, más adelante se presentarán evidencias en las que a través de una encuesta reconocen necesarios mecanismos de profesionalización que les permitan acceder a herramientas tecno-pedagógicas y plataformas digitales.

Para Marqués (2011), la formación continua resulta cada vez más indispensable, tanto por las exigencias derivadas de los cambios en los campos laborales como también para hacer frente a los cambios que se producen en la vida en sociedad. Aunado a ello, los profesores deben tener dominio y desarrollar sus funciones como agentes transformadores, que son una serie de roles, competencias y habilidades que integran su perfil para convertirlo en un profesional comprometido con su trabajo, con sus estudiantes y con la nación.

De acuerdo a Perrenoud (2007), en su artículo “Las diez nuevas competencias profesionales para enseñar”, menciona que el mecanismo de profesionalización no se puede dar de manera individual, sino que se requieren proyectos de formación implementados por las políticas educativas.

A continuación, se enumeran dichas competencias:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.

4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.
- 8. Utilizar las nuevas tecnologías.**
- 9. Afrontar los dilemas y deberes éticos de la profesión.**
- 10. Organizar la propia formación continua.**

Así como también, menciona que cada profesor le corresponde contribuir participando en su profesionalización para mejorar su práctica educativa. Además de que debe integrarse en una Comunidad de Aprendizaje Profesional, con ello poner atención en:

- Centrarse en las competencias que desarrollar en los alumnos y las situaciones de aprendizaje más productivas.
- Desarrollar una pedagogía activa y cooperativa, basada en proyectos.
- Seguir formándose, leyendo, participando en las manifestaciones y reflexiones pedagógicas.
- Cuestionarse, reflexionar sobre su práctica, de forma individual o en grupo.
- Participar en la formación inicial de futuros profesores o en la formación continua.
- Trabajar en equipo, explicar lo que se hace, cooperar con los compañeros.
- Implicarse en un proyecto institucional o una red.
- Comprometerse en métodos de innovación individuales o colectivos.

Estas orientaciones suponen la ampliación de las competencias adquiridas, incluso la construcción de nuevas competencias, que le permitirá mejorar su práctica cotidiana y estar a la vanguardia atendiendo las demandas de la sociedad actual (Perrenoud, 2013, p. 153).

De igual manera, Ferguson (2007), menciona que la Educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus Educadores; ahora puede ser un aprendiz y participante activo que innova y mejora su práctica cotidiana a través de esa interacción entre colegas. Pero, es necesaria la comprensión de que la profesionalización vaya más allá de actualizarse para sustituir las prácticas tradicionales de enseñanza, por el contrario, que sin abandonar su propio paradigma se convierta en un maestro vanguardista que atiende las necesidades de sus alumnos en una nueva era digital.

### **Propuesta de Formación Continua.**

Para que exista un proyecto de formación continua innovadora, son necesarios dos elementos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos; primero, un acompañamiento que permita comprobar la mejora de la práctica educativa en el aula y en la institución; y segundo, la motivación a través de incentivos para los docentes, directivos y apoyos técnico-pedagógicos que asuman el compromiso de continuar aprendiendo, beneficiándose con certificaciones, basificaciones e incrementos graduales. Si se expande la capacitación, la asesoría y la evaluación hasta donde lo permitan las características del contexto, se obtendrán mejores resultados.

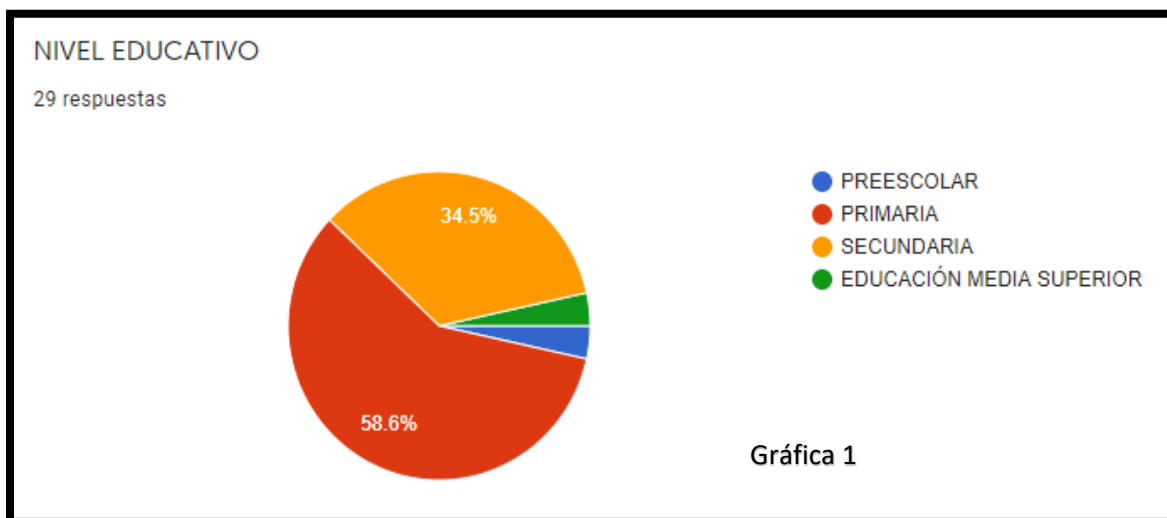
En este sentido, su impacto será directamente proporcional a la cantidad de elementos que se estén formando y aplicando las nuevas competencias docentes en las aulas, en las instituciones y sistema educativo nacional. Existen los deseos de mejorar, de aprender y de que sus estudiantes alcancen los aprendizajes esperados, pero cada día es un reto porque las nuevas generaciones de alumnos además de ser nativos digitales requieren nuevas estrategias de aprendizaje digital.

Sin embargo, es necesario que primero se lleve a cabo un diagnóstico de las nuevas necesidades de la Escuela para fortalecer el desarrollo humano en una nueva era digital y características de los profesores, para establecer objetivos claros en el nuevo proceso de formación docente con la participación de toda la comunidad y de las autoridades educativas.

Después de que se realice el diagnóstico y cuando se tengan las nuevas necesidades de formación, es preciso sistematizar lo que se pretende fortalecer a partir de una formación inicial o estudios que algunos estén realizando, se deben atender los ámbitos todos ámbitos docentes y directivos, su retroalimentación y la compartida de experiencias será con un nuevo proyecto de acuerdo con la necesidad actual. Pero, para contemplar una educación virtual, primero se debe transitar a una semipresencial.

### Evidencia empírica.

Con la finalidad de obtener datos reales y fundamentar el presente proyecto, es preciso integrar algunas evidencias obtenidas a través de la investigación empírica, en la cual participaron 29 docentes, 17 directores y 5 ATP's de los diferentes niveles educativos: Preescolar, Primaria, Secundaria y Educación Media Superior, a quienes se les aplicó una encuesta de 10 preguntas, diseñada con la aplicación online Formularios de Google, que permite diseñar formularios, encuestas, cuestionarios y exámenes en línea.



Fuente: Encuesta realizada a Docentes con Formularios de Google  
<https://forms.gle/3kD8jaNqdTNEE2cr5>

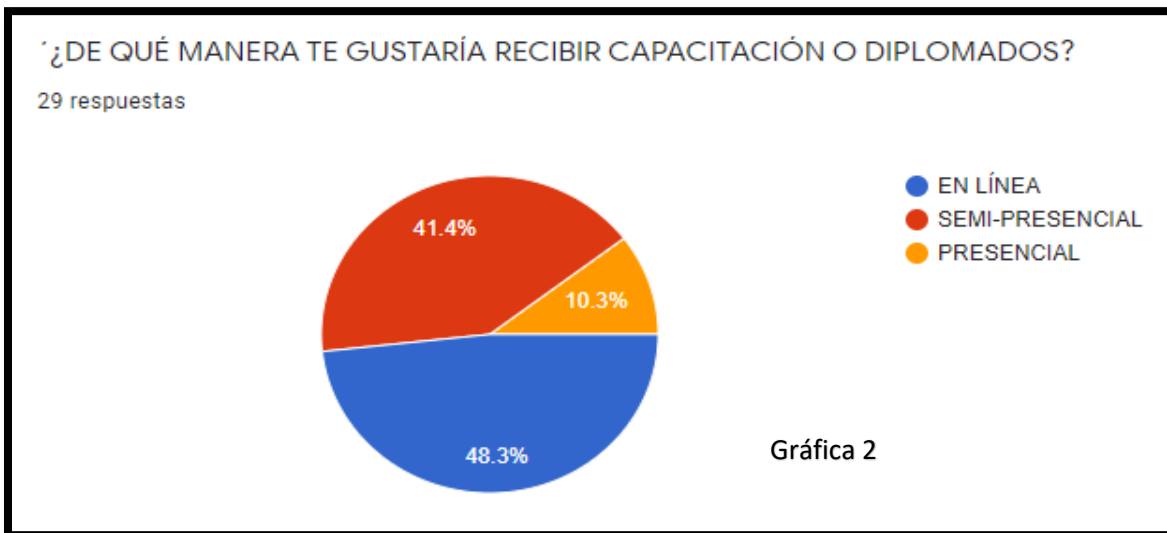
Entre los agentes educativos que participaron en su gran mayoría se encuentran en la región sur del estado de San Luis Potosí, pero el instrumento se aplicó en línea y cuenta con aportaciones de colegas de San Luis Potosí, Hidalgo, Tamaulipas, Veracruz, Baja California, Baja California Sur, Nuevo León y Coahuila, lo que permitió ampliar la muestra y tener alcance a los contextos en los que laboran.

En cuanto a la frecuencia con la que utilizan la tecnología, el 24.1% muy pocas veces, 44.8% muy frecuentemente y un 34.1% siempre. Además de que sólo el 82.6% eran los que realizaban su planeación digital. Y en cuanto a la inclusión de recursos digitales en la planeación didáctica; 3.5% muy pocas veces, 65.5% algunas veces, y un 31% siempre. Por lo que existe alto porcentaje de compromiso en estos tres aspectos, pero es preciso fortalecer para incrementar las habilidades digitales para Todos.



Por otra parte, en cuanto al uso de herramientas tecno-pedagógicas en la enseñanza, el 6.9% casi nunca, el 82.8% cuando es necesario y un 10.3% siempre, por lo que se supone que si se les presentan nuevas e innovadoras aplicaciones pueden interesarse en su inclusión en su práctica educativa para crear nuevas formas de enseñar, evaluar, comunicarse y aprender, premisa de lo que es el aula invertida e inclusive podrá crear presentaciones, tutoriales, e incluso herramientas de gamificación para enseñar de manera lúdica y motivante.

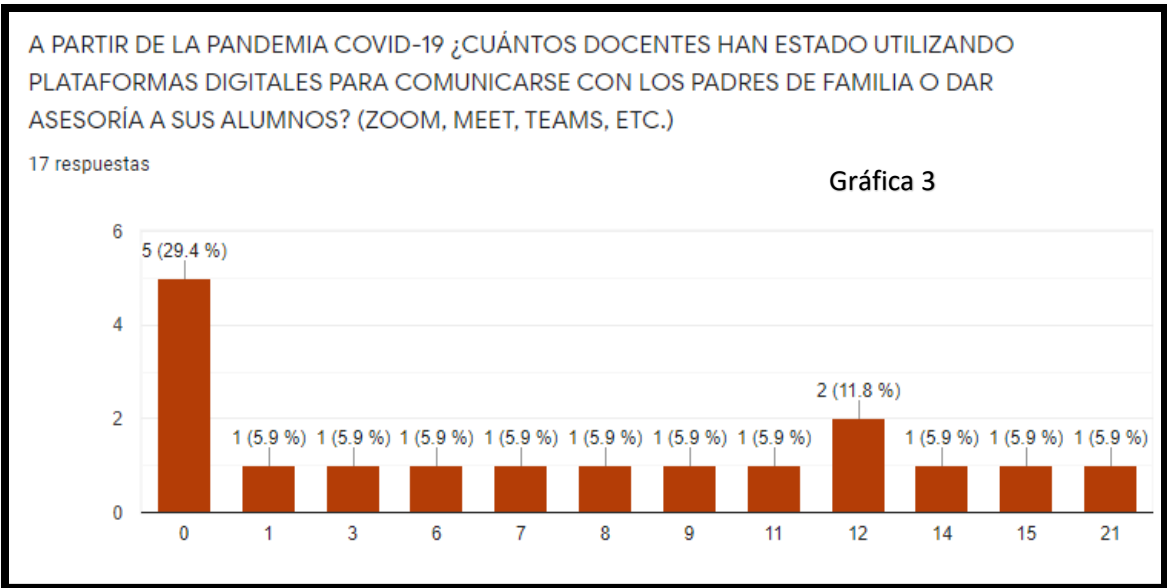
En lo que se refiere al uso de plataformas digitales para comunicarse con los padres de familia y dar acompañamiento a los alumnos, un 86.2% si las han utilizado y el 13.8% aún no, aunque algunos de los que ya las utilizan se encuentran en proceso de aprendizaje, afortunadamente las interfaces de Zoom, Google Meet, Teams, Videoconferencia Telmex, etc. son amigables, fáciles de explorar y sencillas de dominar, supone un gran reto para muchos docentes sin considerar las fallas en la conectividad y que en algunos casos el contexto geográfico no lo permite.



Fuente: Encuesta realizada a Docentes con Formularios de Google  
<https://forms.gle/3kD8jaNqdTNEE2cr5>

Además de que en la pregunta ¿De qué manera te gustaría recibir capacitación o Diplomados? Las respuestas muestran un 41.4% que requieren apoyo de manera semipresencial y el 10.3% prefiere un acompañamiento presencial. Y aunque en la pregunta de que si a su consideración es necesario un mecanismo de profesionalización docente para apoyarlos en el uso de recursos, herramientas tecno-pedagógicas y plataformas virtuales el 34.5% responde que ya las utilizan, un 65.5% afirma que si se necesita la capacitación para todos. Por lo que es evidente que las educadoras y profesores de los diferentes niveles educativos sienten un compromiso con la Educación que están brindando, pero no todos tienen los recursos y preparación para superar esta situación.

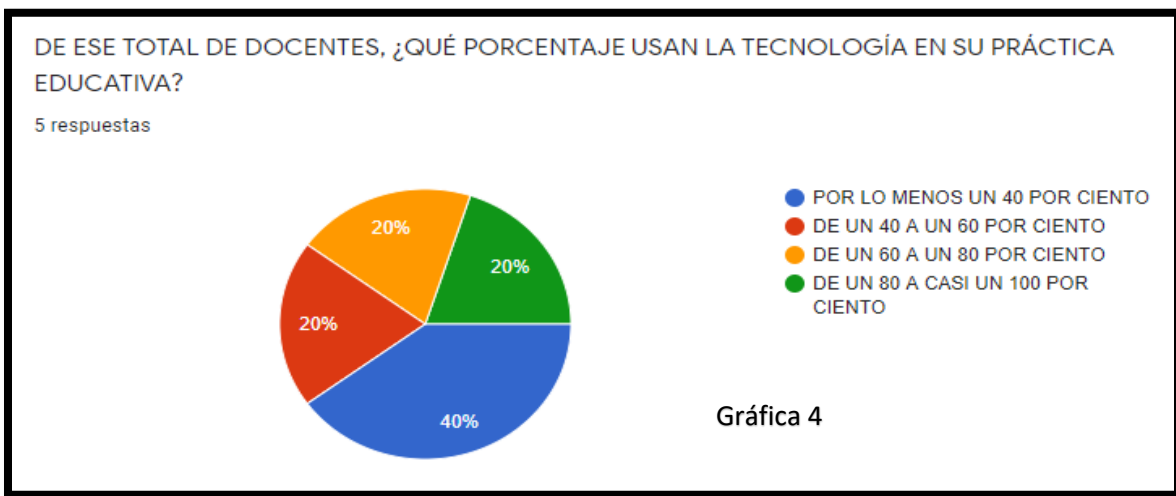
En cuanto a las preguntas dirigidas a los directores, de los 17 fueron encuestados, mencionan que de los 156 docentes y educadoras que tiene a su cargo, sólo 130 utilizan la tecnología en su práctica cotidiana, que por lo menos 119 incluyen los enlaces o especifican los audios o videos desde la planeación didáctica; que, en cuanto a la inclusión de herramientas tecno-pedagógicas, 117 si las ponen en práctica en la enseñanza y aprendizaje.



Fuente: Encuesta realizada a Directores con Formularios de Google  
<https://forms.gle/d8KvnjJwEeDjhUq49>

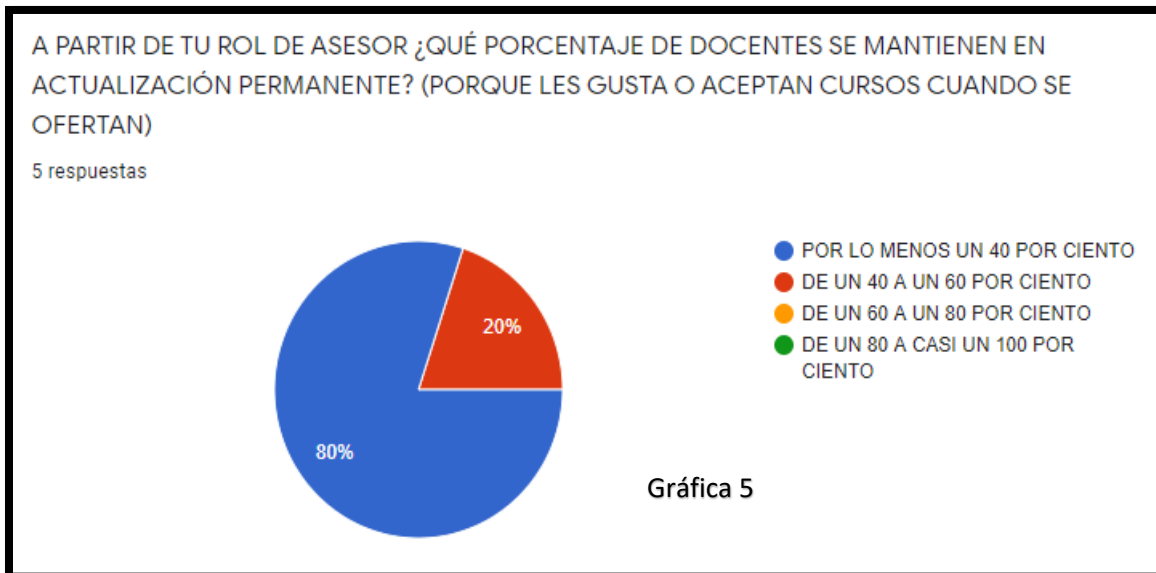
En lo que compete al uso de Plataformas digitales para la comunicación y el acompañamiento, 93 profesores y/o maestras si las utilizan, esta cantidad representa un 59.6% del total de docentes que tienen a su cargo. Sin embargo, el 100% de los directores respondieron que sí es necesario un nuevo proyecto de Profesionalización Docente que para apoyarlos en el uso de recursos y plataformas digitales. En la actualidad, se habla de una Educación híbrida que además de contemplar las sesiones presenciales se agreguen elementos digitales y tecnológicos, pero principalmente por la necesidad que impera al transformar el proceso educativo vigente a una modalidad a distancia.

En la tercera encuesta, dirigida a los 5 Apoyo Técnico Pedagógicos: 1 de Preescolar, 3 de Primaria y 1 de Secundaria. De la que es preciso mencionar que a diferencia de los directores, los ATP's manejan una población mayor de educadoras y profesores, se encuentran dando asesoría y acompañamiento a toda la Zona Escolar con menos de 50 docentes hasta más de 150 docentes activos.



Fuente: Encuesta realizada a ATP's con Formularios de Google  
<https://forms.gle/8719c5pDTEPHVDyq6>

Con lo que respecta al uso de las Tecnologías en la práctica educativa, desde la perspectiva de los asesores, 2 de ellos mencionan que es menor al 40% quienes las utilizan, pero todos consideran necesario implementar talleres de formación en modalidad semipresencial tanto para directores como para docentes en función.



Fuente: Encuesta realizada a ATP's con Formularios de Google  
<https://forms.gle/8719c5pDTEPHVDyq6>

Otro elemento hace pensar en la necesidad de transformar en los procesos de actualización y formación continua es el área de oportunidad que se visualiza a partir del gusto que tiene los docentes por tomar cursos de actualización por iniciativa, de hecho, cuatro de los participantes consideran que es menor a un 40% los que aceptan los retos de la tendencia pedagógica vigente. Es de suma importancia implementar una asesoría y acompañamiento pedagógico permanente con talleres o un Diplomado acorde a las necesidades que se enfrentan como estrategia común en todos los niveles y sistemas educativos.



Fuente: Encuesta realizada a ATP's con Formularios de Google  
<https://forms.gle/8719c5pDTEPHVDyq6>

A partir de la encuesta aplicada a todos los agentes educativos, tanto Directores como Asesores Técnico Pedagógicos en un 100% consideran ineludible la mejora de la práctica educativa a través de un nuevo servicio de Profesionalización Docente que los ayude a incorporar herramientas, recursos, aplicaciones, y plataformas digitales, todo ello será de gran apoyo desarrollar nuevas competencias para mejorar el servicio que brindan y atender gradualmente a sus alumnos con nuevas formas de enseñar y aprender.

### **Necesidades en la Actualización Docente.**

A través de este compromiso de Profesionalización ya en la práctica, los educadores mejorarán en el cumplimiento de sus funciones y a mediano plazo los más beneficiados serán los NNA atendidos bajo nuevas estrategias de enseñanza, de participación, de aprendizaje y de evaluación. De esta manera, con la actualización primero se fortalecen los conocimientos, posteriormente se llevarán a la práctica, y al final pueden evaluar dichas competencias docentes.

A partir de las evidencias obtenidas, es importante ¿cuáles pueden ser los elementos que se desean consolidar? y ¿cuáles se desean superar?; por ejemplo: Planeación, Gestión Curricular, Gestión de Ambientes en Clase, Gestión Didáctica, el proceso de Evaluación y la Gestión Escolar; de igual manera, el manejo de las nuevas tecnologías, uso de plataformas digitales, inclusión de herramientas tecno-pedagógicas y la conversión de la práctica cotidiana a una nueva virtual serán los aspectos que desarrollarán las nuevas competencias.

En este sentido, es relevante conocer las necesidades del docente, del contexto, y de los estudiantes, con el objetivo de que cada participante transforme su práctica docente o directiva, a partir de esta nueva política de formación que le permitan Ser mejor persona y profesionalista, para ello, es de suma importancia que el docente reciba una motivación, estas pueden ser Certificación, reconocimientos e incentivo que lo mueva a continuar preparándose.

Tabla I. Necesidades de Formación categorizados a consolidar y superar.

<b>B</b>	<b>Rubros que se desean consolidar</b>	<b>Aspectos que se desean superar</b>
<b>I</b>	<b>Planeación</b>	<b>Uso de recursos digitales</b>
<b>II</b>	<b>Gestión Curricular</b>	<b>Herramientas Tecno-pedagógicas</b>
<b>III</b>	<b>Gestión de Ambientes de Aprendizaje</b>	<b>Aula Invertida</b>
<b>IV</b>	<b>Gestión Didáctica</b>	<b>Plataformas Digitales</b>
<b>V</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación</b>
<b>VI</b>	<b>Participación en el CTE</b>	<b>Participación en Foros</b>
<b>VII</b>	<b>Investigación en el aula/escuela</b>	<b>Rigor científico de proyectos</b>

Fuente: Investigación Propia.

Con base a la tabla anterior, se pueden observar los elementos que se desean consolidar y cuáles superar, además la propuesta de cómo se podría llevar a cabo el proceso de formación, los cuales pueden ser sesionados con un académico interno y un asesor de alguna institución externa que brinde este tipo de asesorías y capacitación: Tecnológicos, Universidades o Instituciones calificadas en la materia.

También es importante mencionar que aunque dichos elementos se interrelacionen puesto que aluden a las capacidades y dominios con los que ya cuentan la mayoría de los docentes o directivos, se presentan en un orden que va de lo particular a lo general, tratando de atender primero los intereses profesionales, posteriormente la del colectivo y que al final de cada bloque tendrá su aplicación significativa en el aula a través de nuevas metodologías de enseñanza y mejora de los procesos de cada institución educativa.

Como se observa, se desea consolidar los conocimientos de cada agente educativo, pero además superar las áreas de oportunidad que se están presentando con las nuevas generaciones de estudiantes, alumnos que se verán más motivados a aprender e interactuar con la tecnología. Es necesario, diseñar cada bloque para integrar un Diplomado de las nuevas competencias docentes con fines de acreditación, brindando estímulos a todos los participantes.

Por otra parte, los contenidos deben estar desarrollados desde sus antecedentes, para reforzar los conocimientos previos del docente asumiendo el rol de estudiante, con la intención de poner en práctica sus aprendizajes y construir nuevos a partir de la socialización y experiencias compartidas en modalidad semipresencial, inducirlos poco a poco al trabajo en línea, que representa un gran reto porque como se analizó anteriormente son muy pocos los que aceptan este tipo de cursos de actualización.

Además, el uso de recursos digitales, la implementación de herramientas tecno-pedagógicas, el conocimiento de lo implica el aula inversa, la utilización de plataformas digitales, la creación de instrumentos de evaluación con aplicaciones de la WEB, la participación en foros virtuales y el rigor científico de los productos creados en la función docente o directiva, se debe sensibilizar en todos para que implementen estas acciones en su práctica cotidiana, lo que le dará el verdadero significado a su formación continua asumiendo los retos de la Educación del Siglo XXI.

Además, la integración de estas nuevas comunidades de aprendizaje fortalecerá la comunicación y las relaciones interpersonales donde todos aprenden y comparten sus productos y evidencias. También es importante que los docentes tracen su propio trayecto formativo y con base a esa necesidad personal continuar estudiando una especialidad, otro perfil de su interés o un posgrado, que desarrollen plenamente sus competencias y funciones, hecho que le permita estar a la vanguardia y proyectarse a mediano plazo en las estrategias a las que convoque Sistema Educativo Nacional: Promoción, Acreditaciones o Ascensos.

Además de las expectativas y resultados que se tienen hasta el momento, es preciso reconocer:

1. Los directores no han sido formados para desempeñar su función Directiva y la Gestión Escolar, y los Diplomados no son recurrentes para esta figura educativa.
2. Los cursos en línea no han sido bien aprovechados, y no se han logrado los objetivos porque algunos docentes no cuentan con habilidades digitales o sienten temor de utilizar la tecnología, lamentablemente es la realidad.
3. Las educadoras y los docentes requieren diplomados o talleres de actualización que los ayuden a transformar práctica cotidiana y certificarse en las nuevas competencias que incluyan métodos innovadores de enseñar y aprender, un profesor motivado dará mejores resultados.
4. La Capacitación Docente aún contemplar sesiones presenciales, posteriormente híbrida o semipresencial y a largo plazo virtual, se debe vivir la evolución y no un cambio radical.
5. La Administración y la Gestión Educativa requieren docentes y directivos capaces de integrar verdaderas Comunidades de Aprendizaje Profesional, que emprendan, innoven y transformen su contexto escolar.
6. Sin importar la formación inicial y los estudios de especialización o posgrados con los que algunos cuenten, todos necesitan compartir sus experiencias para realimentar su aprendizaje, convirtiéndolo en significativo.
7. Para que los docentes puedan trabajar con las nuevas tecnologías es necesario que se les capacite y motive por los logros alcanzados, se requiere que el Sistema Educativo valore el esfuerzo de todos los maestros y maestras con estrategias modernas de Profesionalización.

8. Antes de Evaluar, primero se debe realimentar, enseñar y capacitar en las nuevas competencias profesionales de cara a la nueva era digital, es de suma importancia dar asesoría y acompañamiento a todos por igual.
9. La Educación actual demanda un esfuerzo compartido que cambie paradigmas para cumplir los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana.

Ante estos hallazgos, también es oportuno identificar algunos beneficios que se podrán obtener:

1. Mejor desempeño docente/directivo en lo particular por el inminente trayecto formativo y en lo colectivo como Proyecto Institucional.
2. Compartir experiencias con nuevos procesos motivará a los participantes y repercutirá favorablemente en los rubros de la función docente.
3. Desarrollo de competencias docentes/directivas no sólo en el aula, sino en proyectos institucionales, en Consejo Técnico y de Zona Escolar fortaleciendo las prioridades educativas del Programa Escolar de Mejora Continua.
4. La inclusión de herramientas tecno-pedagógicas en el aula y el consejo técnico escolar hará que los padres de familia revaloricen aún más la función docente.
5. Una Certificación Docente/Directiva con reconocimiento ante la Secretaría de Educación Pública o Secretaría de Educación del Gobierno del Estado son menciones honoríficas que todo profesor atesora por el plus que le da.

Puede ser complejo, pero es importante poner en marcha este tipo de proyectos para dar atención a la formación continua a educadores de la nación. Si se desea aprender y mejorar hoy que vivimos una contingencia mundial tenemos que ser positivos a pesar de las circunstancias, sin importar las características particulares del contexto y de los alumnos. Al final, los resultados serán mejora del servicio educativo, profesionalización docente/directiva y la incorporación nuevas herramientas digitales en la labor educativa.

La Profesionalización docente a través de un proyecto de formación de cara a la nueva era digital, no sólo fortalece los rubros de la Administración y Gestión Educativa, sino que también motiva a los participantes para que utilicen las TIC's por el bien de toda su comunidad. De esta manera, se favorece la calidad y se crea una nueva visión en el Sistema Educativo Nacional donde ya se puede aspirar a la Excelencia, es decir, con la capacitación de los docentes y directivos no sólo se desarrollan sus habilidades digitales, sino que también se mejoran las metodologías de enseñanza y gestión educativa.

### **Especificaciones.**

A partir de la aceptación y reconocimiento de las áreas de oportunidad de los agentes educativos, así como el compromiso de algunos por apoyar al magisterio en actualización, es preciso hacer el diseño de los materiales a estudiar. Para esto, se pueden crear materiales y recursos digitales motivantes que permitan atender los estilos de aprendizaje de los nuevos estudiantes: antologías, carteles, infografías, podcasts, videos e inclusive, utilización de aplicaciones en línea o en dispositivo móvil durante el periodo de capacitación.

De tal manera, que cada rubro que se analice debe trabajarse en varias sesiones en teoría y en la práctica por los participantes, retroalimentando sus conocimientos e incorporando los nuevos elementos digitales para su aplicación en el aula e institución. A continuación, se presentan tres ejemplos de los rubros y aspectos que se van a analizar (Véase la Tabla I).

En este sentido, es importante fortalecer cada uno de los rubros, conocer sus referentes y las competencias a las que se refiere, (SEP, 2011) durante la capacitación para la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) desde la que se considera más importante y principal es Planeación.

A pesar de que la Planeación es considerada como la prioridad por la mayoría de los docentes, se tiene que seguir atendiendo por ser la base de la Gestión Educativa. Este análisis puede servir para mejorar los resultados en el cumplimiento de dicho rubro, con ello que continúe siendo una fortaleza de los participantes, pero ahora con adecuaciones acorde a la nueva tendencia tecnológica.

En cuanto a los recursos digitales, es importante de trabajar en sesiones presenciales para que exista confianza en su inclusión y puesta en práctica, ya que dentro de la Planificación se pueden agregar elementos como links de videos, podcasts, películas, documentales u otros; que en ocasiones no son agregados a la planeación, pero los libros de texto gratuitos si los contemplan.

De esta manera Planeación, se debe mejora a un plano digital con recursos tecnológicos necesarios para interesar a los alumnos. Durante el aislamiento preventivo (COVID19) en el ciclo escolar 2019-2020 varios docentes tuvieron dificultades para digitalizar su herramienta y con ello hacer las adecuaciones de manera virtual, por lo que es importante este aspecto si se desea superar.

De igual manera, la SEP (2011) establece que durante su labor el docente suele recurrir a un acervo de competencias básicas y transversales en función de las tareas, actividades y proyectos que se espera logren los estudiantes, por ello es importante atender también la Gestión Curricular a pesar de ser considerada menos relevante.

En cuanto a la gestión curricular, es muy importante debido a que requiere del conocimiento de la materia (planes de estudio o currícula de las asignaturas), que es punto de partida para la investigación, para el manejo de contenidos y para la transversalidad con varias asignaturas; de ahí la importancia del fortalecer todos componentes de la función docente y directiva.

A la par de reforzar esta dimensión, se pueden incorporar, algunas de las nuevas herramientas tecno-pedagógicas como el uso de plataformas digitales, google classroom, aplicaciones en línea o dispositivos móviles que le permitan a los docentes, directivos y al final a los propios estudiantes a interactuar con las tecnologías creando sus propios objetos de aprendizaje, lo que incrementa la participación y los saberes de los educandos.

De tal manera, que se agreguen herramientas tecno-pedagógicas y plataformas de comunicación sincrónica, que permita a los docentes no sólo aprender sino también ser protagonistas de una Educación a Distancia, incorporándolas poco a poco hasta tener la capacidad de realizar clases virtuales, este sería el desafío mayor. Se pueden incluir herramientas como Mentimeter, Kahoo, Ivoox, Screencast-O-Matic, Animaker, Flipsnack, Vocaroo, Powtoon, Genialy, Venngage, Voki, etc.

Otro rubro para analizar es la Evaluación, porque además de que se aprovecha este segmento para establecer la importancia dentro de los componentes de la función docente, ya que el proceso educativo no se reduce a la enseñanza-aprendizaje, cuando parte de sus fundamentos tienen que ver con la estimación inicial o diagnóstica, el acompañamiento procesual y formativo hasta llegar a la valoración final de los esfuerzos de los alumnos.

A este análisis se deben agregar aspectos que se pueden transformar, como lo son las técnicas e instrumentos de evaluación, los cuales pueden ser diseñados a partir de los aprendizajes esperados por los propios profesores de manera digital. Siendo necesario retroalimentar las clasificaciones y características de cada tipo de evaluación, lo que permite a los docentes y directivos reconocer su

importancia dentro del proceso formativo y en la toma de decisiones de su práctica educativa e institucional.

De acuerdo a Mata (2014), los docentes tienen clara la importancia de la evaluación; sin embargo, se debe retroalimentar el proceso de evaluación e incorporación de técnicas e instrumentos diseñados a través de aplicaciones en línea y por la experiencia de los participantes; de hecho, se reconoce la importancia que tiene este elemento, sólo se debe consolidar para que sea más objetiva a partir de la aplicación de instrumentos de evaluación acordes a los productos a evaluar: listas de cotejo, escalas estimativas, rúbricas, etc.

Por otra parte, es importante fortalecer la participación la cual es inherente a la función docente, pero no todos los maestros y maestras sienten la confianza para dar aportaciones en las reuniones de Consejo Técnico Escolar, por lo que es necesario primero trabajar técnicas de empatía, comunicación y socioemocionales para que mejoren en estas sus relaciones entre pares y con los padres de familia. Un profesor que identifica sus potencialidades a través de las competencias comunicativas será quien trabaje a corto plazo practicando la dialéctica en las diferentes dimensiones de su práctica profesional. A partir de incluir el ámbito de la participación dentro del proyecto de formación continua, los resultados serán un mejor desempeño en el aula, y desarrollar sus competencias comunicativas, por ello es importante también trasladar esa participación a la dimensión virtual y en tiempo real, donde sea participante activo que aporta, se comunica y aprende a comunicarse de manera asertiva y eficaz con sus alumnos, con sus colegas, con los padres de familia y con sus autoridades educativas.

En la actualidad, se ha convertido en una nueva habilidad digital lo que todos los docentes han tenido que afrontar al ingresar a foros, conferencias y conversatorios en plataformas de comunicación sincrónica, sin embargo, gradualmente se están incluyendo, se observa mucha motivación de parte de algunos, lo que convendría es convencerlos de seguir participando pero a partir de una capacitación que les muestre las ventajas, los beneficios, y las bondades que a largo plazo puede adoptar en su persona y funciones.

Durante la contingencia, como se mencionó anteriormente, se observó muy buena participación pero no la suficiente para transformar los métodos de comunicación, no sólo en tiempos de crisis sino como una estrategia formal en la que se pongan en juego las habilidades comunicativas y digitales de todos los agentes formadores para construir una verdadera comunidad de aprendizaje profesional, que a su vez es una de las finalidades de la Nueva Escuela Mexicana.

Por otra parte, con respecto al último elemento que se debe fortalecer es la investigación en el aula y escuela (Véase Tabla I), es necesario para transformar la investigación básica a un nivel científico. Considerando que se deben utilizar técnicas de investigación a la par de las nuevas estrategias en el proceso educativo, estas competencias investigativas sin duda alguna fortalecerán al colectivo docente en el momento de planificar o construir algún proyecto institucional, a su vez la Administración educativa y la Gestión Escolar.

En este sentido, se puede implementar el rigor científico para que además de desarrollar nuevas habilidades cognitivas también aprendan técnicas, estrategias e instrumentos de investigación que son muy necesarios para fortalecer su práctica profesional e incursionar para en la nueva era digital. Esto favorecerá la búsqueda de fundamentos a su actividad cotidiana y recursos complementarios a los proyectos institucionales o en la construcción del Proyecto Escolar de Mejora Continua.

En el presente artículo, se ha resaltado la importancia de la Profesionalización docente y la necesidad de llevar a cabo un proceso de formación continua en donde no sólo se actualicen los ámbitos de la



función, sino que se potencialicen para integrar a todos los participantes a una nueva era digital, fortaleciendo las comunidades de aprendizaje profesionales y su interacción con nuevas herramientas tecno-pedagógicas.

La propuesta puede ser organizada por bloques en donde se analicen los rubros de la función docente, y establecer nuevos desafíos que deberán superarse en a través del acompañamiento y puesta en práctica en el aula e institución. Con eso se genera un mayor compromiso por parte del Sistema Educativo Nacional y se vigoriza el sentido de responsabilidad y compromiso de los colegas en los diferentes niveles educativos.

También es importante escuchar las voces de los que serán protagonistas del proyecto de formación continua, a continuación, se agregan cuatro valiosas participaciones obtenidas durante la realización de la presente investigación: “Si deseamos lograr mejores resultados, debemos participar todos por igual...” Mtro. Miguel Ángel. (Asesor Técnico Pedagógico en Primaria – Educación Básica). “Transformar genera el progreso y alcanza la justicia para el Ser Humano... se tocan muy importantes, sobre todo porque en los docentes hay áreas de oportunidad que se deben atender en un marco global” Mtro. Alfredo Galván Valencia. (Director de Educación Primaria).

“La formación profesional es una oportunidad para mejorar, ya que la profesionalización permite a los docentes en proceso transformarse incrementando los conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos y valores, personal y profesionalmente”. Mtra. Yadira Ileana. (Docente de Telesecundaria - Educación Básica) “En la actualidad, nos encontramos en un mundo afectado por la globalización, por lo que existe mucha competencia, para ello es necesario tener una preparación” Dra. Gladiselda Margarita. (Asesora en Preparatoria - Educación Media Superior).

Maestra N: **“Hay un curso, ¡si te interesa, anótate!, pero es en línea”**. Esto hace reflexionar y deja un sentir que refrenda un nuevo compromiso para asesorar a colectivos docentes en el uso de plataformas digitales, inclusión de las herramientas tecno-pedagógicas, y en la creación de instrumentos de evaluación en formato digital. ¡Manos a la obra!

#### **IV. Conclusiones.**

La educación se va transformando, los recursos están cambiando y algunos docentes siguen trabajando igual, sólo las nuevas generaciones de educadores hay nociones pero existen elementos que no están en la formación inicial, por ello, la Profesionalización docente debe ser una línea de acción permanente, que permita a los integrantes del colectivo docente aprender y trabajar de manera transversal mejorando la práctica cotidiana en el aula e institución.

El presente proyecto da la pauta para que se reconozcan y retroalimenten tanto los componentes de la función docente como los que pretenden superar, con la oportunidad de organizarlos en talleres con el apoyo de asesores con preparación pedagógica y habilidades digitales. A partir de esto permitir que los profesores transformen su medio, innoven en el aula y aporten al desarrollo humano.

Como se menciona, la Profesionalización Docente es una necesidad educativa que requiere atención en todos los niveles educativos, que es primordial para la actualización y transformación de los educadores, y que además de desarrollar las competencias docentes y habilidades digitales, también se retroalimenta el dominio de los contenidos y la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y valores en una nueva era digital.

Después de la Pandemia del COVID19 ya nada será igual, y a pesar de las áreas de oportunidad identificadas dentro del Sistema Educativo Nacional, también queda claro que no todos tienen las

mismas oportunidades de formación o de acceso a la tecnología, sin olvidar a quienes no están dispuestos a aprender y mejorar. Por ello, primero es necesario sensibilizar a todos los agentes educativos, posteriormente comenzar a trabajar con los ámbitos que se desean fortalecer y los aspectos que demanda la sociedad del conocimiento.

A partir de la investigación realizada, en el análisis de los ámbitos de la función docente y directiva, además de la propuesta de formación continua, se considera que cuando **alguien se profesionaliza y comparte sus conocimientos, desarrolla sus habilidades del pensamiento, que es aprendizaje significativo de su formación**; no importa a lo que se debe enfrentar, e incluso a un nuevo paradigma híbrido de formación, en el que se pueden implementar estrategias didácticas con dispositivos móviles.

Este trabajo, pensado para la modernización de la práctica docente y directiva, pero, sobre todo, para que todos los profesionales de la Educación tengan las mismas oportunidades de capacitación como se hacía antes en los cursos de actualización. A pesar de las reformas educativas aún se requiere una mayor inversión en la Educación, y puede tener un mayor significado si se atiende la **formación continua de maestros, maestras y directivos** de los diferentes niveles educativos, sobre todo porque la colaboración entre colegas enriquece su profesión (Guijosa, 2018).

Además de que se puede implementar como una materia de la formación inicial de todos los futuros maestros y maestras lo cual también sería benéfico a mediano plazo. De igual modo, en cualquier Estado como plan de acción que fortalezca la asesoría y acompañamiento de las autoridades Educativas, y Zona Escolar con el apoyo de algunos elementos que dominen tanto los elementos pedagógicos como los recursos y conocimientos de computación, todos esto aportará al desarrollo profesional docente y de los directivos.

## **Glosario.**

**ÁREAS DE OPORTUNIDAD.** Son las debilidades que una persona, en lo que debe dominar, ser o hacer, también se identifican al interior de una institución, que siendo reconocidas como tales se pueden fortalecer. Son también retos y desafíos que se asumen cuando se pretende incursionar en otro rol diferente al de las funciones que comúnmente se realizan.

**COMPETENCIAS.** Es la puesta en práctica de diferentes saberes en la vida cotidiana o profesional, también la aplicación de procedimientos adquiridos en la formación y que demuestran los aprendizajes adquiridos.

**COVID19.** Es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus descubierta en China a finales del año 2019. Actualmente es una pandemia mundial que originó un aislamiento preventivo que a su vez provocó el cierre de escuelas, pero sobre todo que los docentes, directivos y alumnos trabajaran desde casa (abril, 2020).

**FORMACIÓN CONTINUA.** Capacitación permanente en temas relevantes o tendencia pedagógica dirigida a docentes, directores, Apoyos Técnicos Pedagógicos, etc.; anteriormente se brindaba a través de Talleres de Actualización para todo el magisterio en funciones.

**FUNCIÓN DIRECTIVA.** Son todas las actividades y acciones que realizan los directores y directoras o comisionados en la Dirección de una Institución Educativa; tiene como objetivos la buena Administración de la Escuela y una gestión que mejore las condiciones de la infraestructura, de la Organización y elevar la calidad del servicio que se ofrece.

**FUNCIÓN DOCENTE.** Son las actividades, acciones y compromisos que todo educador, educadora, maestro o maestra debe desarrollar. Su buen cumplimiento y puesta en práctica permite que los docentes manejen un perfil destacado y con ello, ser reconocidos por la Sociedad.

**GLOBALIZACIÓN.** Influencia mundial de transformación que ha tenido afectaciones económicas, sociales y políticas, al grado de alcanzar al ámbito educativo, su mención demanda estar a la vanguardia tecnológicamente y supone la inclusión a un nuevo orden mundial.

**HERRAMIENTAS TECNO-PEDAGÓGICAS.** Son recursos tecnológicos diseñados para ser manejados en línea o de manera virtual pero que permiten que tanto los estudiantes como los docentes interactúen con las Tecnologías de la Información y Comunicación. También favorecen el proceso educativo con nuevas estrategias de Enseñanza, Evaluación y Aprendizaje.

**NUEVA ERA DIGITAL.** Etapa de transformación en la que las actividades económicas, sociales y educativas son trasladadas a un plano tecnológico con la ayuda de aplicaciones, plataformas y dispositivos móviles, para conformar una nueva sociedad virtual.

**PLATAFORMAS DIGITALES.** Espacios de interacción virtual, las cuales requieren de conectividad para la comunicación en tiempo real o en línea y que desarrolla las habilidades tecnológicas y de comunicación de los usuarios. Son utilizadas para ofrecer conferencias, educación a distancia, foros, y conversatorios.

**PRACTICA EDUCATIVA.** Actividad cotidiana que realizan los docentes para desempeñar sus funciones, abarca los ámbitos pedagógico, evaluativo, organizativo, curricular, ético, y reflexivo que le permiten desarrollarse, aprender y hacer que se logren los objetivos en el aula. Dicha actividad tiene como finalidad que los alumnos aprendan y desarrollen sus potencialidades.

**SABERES.** Conjunto de conocimientos, actitudes, valores, capacidades, y destrezas que al ser evidenciados en la cotidianidad de sus portadores demuestran competitividad y buen desempeño. Se pueden agrupar en procedimentales, actitudinales y conductuales, se hizo énfasis en ellos a partir de la tendencia pedagógica del Trabajo por Competencias.

### **Referencias:**

- [1] Alliaud, A. (1995) Pasado, presente y futuro del magisterio argentino. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE-UBA), Año IV, Nº 7:2-9. Miño y Dávila. Buenos Aires.
- [2] Banco Mundial (1996) El desarrollo en la práctica. Prioridades y estrategias para la educación. Examen del Banco Mundial. Washington.
- [3] Bravo, M. (1994). Profesionalización docente y Escuela Pública en México (1940 – 1994). Tema 5. Condiciones laborales y organización sindical. Guía del Estudiante. Universidad Pedagógica Nacional. México.
- [4] Burbules, N. y Densmore, K. (1992). Los límites de la profesionalización de la docencia. Educación y Sociedad, 11: 67-83, Madrid. Consultado el 15 de octubre de 2018 en <https://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Menghini.htm>.
- [5] CEPAL/UNESCO (1992) Educación y conocimiento. Eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile.
- [6] Conferencia Mundial sobre Educación para todos 1990. Declaración Mundial sobre Educación para todos y Marco de Referencia para la Acción Encaminada a Lograr la Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje. Documentos de trabajo. Borrador C. Jomtien, Tailandia.

- [7] Coraggio, J. (1995) Las propuestas del Banco Mundial para la educación: ¿sentido oculto o problemas de concepción? Brasil. Consultado el 14 de septiembre de 2018 en <https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/SANPABLO.pdf>
- [8] Díaz, F. y Hernández, G. (2005) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. McGraw-Hill/Interamericana. México.
- [9] Esteve, J. (2002) La tercera Revolución Educativa. Una reflexión sobre nuestros profesores y nuestro sistema educativo en los inicios del siglo XXI. Consultado el 12 de octubre de 2018 en <http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Esteve.htm>
- [10] Feldman, D. (1996) Para tener mejores maestros, primero hay que tratarlos como tales. Revista Novedades Educativas Año 8, Nº 72 :12-13. Buenos Aires.
- [11] Ferguson, M. (2007). La Conspiración de Acuario: Transformaciones personales y sociales en este fin de siglo. Ed. Kairós. Barcelona.
- [12] Guijosa, C. (2018). La Tecnología empodera a los docentes, pero el acceso representa un reto. Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 4 de septiembre de 2020 de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/la-tecnologia-empodera-a-los-docentes-pero-el-acceso-representa-un-reto>
- [13] Marqués, P. (2011) Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación. (Última revisión: 7/08/11), recuperado el 30 de junio de 2020 en <http://peremarques.pangea.org/docentes.htm>
- [14] Mata, A., Alvizo, I., Salinas, B. y Cerda, E. (2014). La Investigación Educativa: Una perspectiva desde las competencias de los actores de la Educación. Centro de Investigación para la Administración Educativa. México.
- [15] Menghini, R. (2002) El discurso de la Profesionalización en la docencia. Revista Electrónica. Consultado en <https://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/indice5.htm>
- [16] Perrenoud, P. (2004). Las diez nuevas competencias profesionales para enseñar. México. Consultado el 30 de junio de 2020 en <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Philippe-Perrenoud-Diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>
- [17] Ramírez, L. (2020). Profesionalización Docente: Competencias en el Siglo XXI. Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/profesionalizacion-docente-competencias-siglo-xxi>
- [18] *Unidad del Sistema de Carrera para Maestras y Maestros (USICAM)* (14 de diciembre 2014) SEP.
- [19] Perrenoud Philippe, (2007) *Diez nuevas Competencias Profesionales para enseñar*. Edit. Graó España (PP 7-16).
- [20] Schiefelbein, E. y Tedesco, J. (1995). Una nueva oportunidad. El rol de la educación en el desarrollo de América Latina. Santillana. Buenos Aires.
- [21] Schön, D. (1992) La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Paidós. Barcelona.
- [22] SEP (2019). Hacia una Nueva Escuela Mexicana. Taller de Capacitación. Educación Básica. México.
- [23] SEP (2011). Reforma Integral de la Educación Básica. Evaluación para el aprendizaje en el aula. México.
- [24] Southwell, Myriam 1995 Historia y formación docente. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE-UBA), Año IV, Nº 7 :10-16. Miño y Dávila. Buenos Aires.
- [25] Tedesco, J. y Tenti, E. (2002). Nuevos tiempos y nuevos docentes. UNESCO. Buenos Aires consultado el 30 de junio de 2020.

- [26] Tenti E. (1995) Una carrera con obstáculos: la profesionalización docente. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE-UBA), Año IV, N° 7 :17-25. Miño y Dávila. Buenos Aires.
- [27] UNESCO. Hacia las sociedades del Conocimiento, consultado el 13 de octubre 2018 en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- [28] UNESCO/OIT 1984 La situación del personal docente. Un instrumento para mejorarla: La Recomendación Internacional de 1966. Ginebra.
- [29] UNESCO/OREALC 1993 Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo. (PROMEDLAC V). Boletín 31. Santiago de Chile.
- [30] <https://slp.gob.mx/sege/Paginas/Paginas/Inicio.aspx>
- [31] <http://www.anuies.mx/iinformacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- [32] <https://www.unicef.org/mexico/educaci%C3%B3n-en-tiempos-de-covid-19>

# El Directivo y la Reforma Educativa...

Karla María Juárez Barragán  
Estudiante del Doctorado en Gestión Educativa, CINADE  
Tamazunchale, S.L.P., México



## Resumen:

Hoy en día estamos ante una Reforma Educativa, que hace referencia a un cambio cultural de las prácticas educativas vigentes, las cuales incluyen a docentes, directivos, mandos medios y superiores; por lo que al estado, la federación y sociedad civil le corresponde definir de manera innovadora las formas de reorganización del sistema para alcanzar la misión, la cual es que cada escuela de educación básica debe contar con una organización escolar que garantice el máximo logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Es por ello, que se debe asegurar la eficacia y eficiencia del servicio que se brinda en las Instituciones Educativas, por lo que es necesario asignar nuevos significados y funciones a los diversos agentes educativos, lo cual impactara en la calidad educativa, procesos de gestión y autonomía escolar. Por lo que el presente artículo hace referencia al impacto que ha tenido en el Personal Directivo la Reforma Educativa.

**Palabras clave:** Reforma Educativa, Función Directiva, Gestión, Estilo de Liderazgo, Calidad.

## Introducción

Dentro de cada Institución Educativa, el director es quien tiene la gran responsabilidad del buen funcionamiento de esta, así como de los aspectos inherentes al servicio que se ofrece en la misma, por lo que la labor del director debe estar centrada en ser un líder que promueve la gestión colaborativa, el liderazgo pedagógico y la articulación con la comunidad educativa en general. Sin embargo, se sabe de antemano que las tareas y responsabilidades de los directores están enfocadas principalmente en aspectos administrativos, dejando de lado la mejora de los resultados educativos.

Es por ello, que para mejorar los resultados educativos es fundamental que el Director tenga un equilibrio entre compartir orientaciones prácticas de docencia y visitas de acompañamiento, participación en redes profesionales y actividades complementarias, que den pie a mejorar la interacción con la comunidad educativa en general, con el fin de llevar a cabo una evaluación objetiva que permita tanto el mejoramiento de la práctica docente como el avance significativo de la Institución que dignamente representa.

Por lo que, la función del director es fundamental para la vida escolar, ya que de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de la Reforma Educativa, la gestión de los recursos, así como también cada una de las actividades adicionales que permitan generar las condiciones propicias para el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de lograr la adquisición de los aprendizajes esperados en cada uno de los estudiantes.

Pero ¿Cómo lograr lo mencionado hasta el momento? Para dar respuesta a esta interrogante, hablaremos de la profesionalización de la función directiva, el cuál es un tema relativamente reciente, ya que se ha generado a partir de la Reforma Educativa, con el fin de mejorar la calidad educativa de las Instituciones, es por ello que de acuerdo con Antúnez y Villalain (2003) “no basta ser maestro para ocupar un cargo directivo, ya que esta función demanda competencias técnicas diferentes al ejercicio docente, y para ello se requiere formación”. Sin embargo, en nuestro país no hay una institución formadora de Directores Escolares, por lo que, de la mano de la Reforma Educativa, está la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección la cual tiene como propósitos:

- Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección en Educación Básica para, con base en los resultados obtenidos, brindar las orientaciones y los apoyos pertinentes que fortalecerán las capacidades de liderazgo y gestión escolar, a fin de asegurar un servicio educativo de calidad.
- Identificar necesidades de formación con la finalidad de diseñar e implementar programas y acciones sistemáticas de formación continua, asesoría técnica y regularización, en su caso, dirigidas a la mejora del desempeño profesional.
- Regular la participación en el programa de promoción en la función por incentivo que proponga la Autoridad Educativa, conforme los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

Todo esto con el fin, de mejorar la calidad del servicio que se oferta en las Instituciones Educativas, y sobre todo la mejora de la función del Director Escolar. Pero ¿Realmente esto ha sido aceptado al 100% por los directivos de las Instituciones Educativas de nuestro país? Y he aquí la gran incógnita o la pregunta del millón como coloquialmente se dice.

Ahora bien, para adentrarnos en el tema de investigación “El Director y la Reforma Educativa” es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Reforma Educativa.
- Función Directiva.

Ya que, gracias a esto, podremos hablar, del impacto de la Reforma Educativa en el Personal Directivo.

## **Desarrollo**

Al enfocarnos al tema central, REFORMA EDUCATIVA, hablaremos de esta como una reforma constitucional presentada por el presidente actual de nuestro país, Enrique Peña Nieto, dentro del marco de los acuerdos y compromisos establecidos en el Pacto por México, es por ello, que para tener

una mayor familiarización con esta, daremos un breve recorrido sobre las acciones que se llevaron a cabo para poder lograrla:

- Fue aprobada por la Cámara de Diputados el 20 de diciembre de 2012.
- Y por el Senado de la República el 21 de diciembre del mismo año.
- En febrero de 2013, la reforma fue declarada constitucional por el Poder Legislativo Federal.
- Promulgada por el Ejecutivo el 25 de febrero de 2013.
- Y publicada el 26 de febrero de 2013.
- El 10 de septiembre de 2013, se promulgó la reforma a la Ley General de Educación, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y la Ley General del Servicio Profesional Docente.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se considera que la reforma constitucional y las leyes secundarias, son el punto de partida, no el destino. Ya que constituye la base jurídica de la cual se carecía para dar curso a la creación de nuevas condiciones que permitan el fortalecimiento del sistema educativo mexicano.

Dicha Reforma Educativa busca los objetivos fundamentales siguientes:

Estos objetivos se verán traducidos en beneficios concretos para los mexicanos:

- Una mejora sustancial de la calidad de la educación.
- El fortalecimiento de la gratuidad de la educación pública.
- La escuela fortalecida y apoyada, en el centro de las decisiones fundamentales.
- Una evaluación que tiene como ejes el mérito y el reconocimiento de la vocación docente.
- Una educación inclusiva que esté al alcance de todos.
- El buen uso de los recursos públicos.

Gracias a esto se darán algunas transformaciones en el sistema educativo, por lo que hay una serie de estrategias que impulsa la Reforma, y están son:

- Autonomía de gestión escolar.
- Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE)
- Participación de los padres de familia.
- Sistema educativo responsable y eficiente.
- Sistema de Información y Gestión Escolar (SIGE)
- Servicio Profesional Docente (SPD)
- Formación continua y desarrollo profesional
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)
- Sistema Nacional de Evaluación Educativa.
- Evaluación del magisterio transparente, objetiva y justa.
- Fortalecimiento de la equidad de inclusión.
- FONE
- Centralización del pago de nómina.
- Presupuesto de las escuelas.

Ante todos estos cambios, hay una gran variedad de perspectivas de todo el personal que está inmerso en el sistema educativo de nuestro país, sin embargo, debemos de tener claro que el director juega un papel muy importante para que esto se pueda dar en cada una de las Instituciones Educativas, ya



que como se mencionó anteriormente de él depende la implementación al 100% de la Reforma Educativa en los centros escolares que tienen a su cargo, debido a que es él quien planeará, dirigirá, ejecutará y evaluará cada una de las acciones pertinentes que propicien el logro de los objetivos que ésta tiene para la educación de calidad que se debe de brindar a los estudiantes.

Es por ello por lo que, las características que se deben de tomar en cuenta para el ejercicio eficaz de la función directiva son:

- *El director como gestor escolar.* La cual de acuerdo con Pozner (1997) se clasifica en cuatro dimensiones, pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria.
- *Ejercicio del liderazgo pedagógico:* se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaja para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes.
- *Ejercicio del liderazgo compartido:* se caracteriza por conceder cierta autonomía a los maestros, al corresponsabilizarlos en la toma de decisiones, realizadas de manera colegiada, y al delegarles ciertas actividades (Leihwood, en Pérez-Albo y Hernández, 2000).

Hasta este punto se podría decir que ya hay un conocimiento pleno sobre algunas características de la Reforma Educativa y de la Función Directiva, sin embargo, a pesar de que dicha Reforma promete grandes cambios para la Educación de nuestro país, también ha provocado hasta cierto punto incertidumbre en cada una de los agentes educativos, ya que desde el momento que se planteó la evaluación como parte medular de esta, el gremio se sintió “acosado” ya que se pone en tela de juicio su labor como profesional de la educación, sobre todo porque no están acostumbrados a dicho proceso, y lejos de prepararse para ello prefieren evadir y adoptar una postura de negación, lo cual los coloca en un estatus poco aceptable para la sociedad, ya que esta demanda personal capacitado desempeñando cada una de las funciones que implican ser parte del Sistema Educativo.

Pero cuando hablamos del término Evaluación, ¿Por qué tanta alarma en el Personal Directivo?, y he aquí la respuesta, el Personal Directivo que tiene años en la función, llega a estar en una zona de confort que no les permite ir más allá, y se enfocan en un solo aspecto, el Administrativo, dejando de lado las otras tres dimensiones de la gestión, lo cual provoca que no estén preparados para los cambios que trae consigo la Reforma Educativa, y que poco a poco se han ido implementando durante los últimos años, sin embargo, es preciso mencionar que no se ha logrado al 100% los objetivos, ya que cada Directivo interpreta de acuerdo a sus intereses, argumentando que no hay un capacitación de por medio.

Ahora bien, la evaluación de desempeño al Personal Directivo se caracteriza por:

- Ser de carácter abierto.
- Estar basada en la práctica real del Personal Directivo.
- Implica la valoración del Personal Directivo, acerca de fortalezas y áreas de oportunidad para el cumplimiento de su responsabilidad profesional.
- Generadora de conocimientos sobre la práctica profesional del personal directivo.

Es por ello por lo que el perfil del Personal Directivo está constituido por cinco dimensiones, con el fin de valorar el nivel de desempeño en cada una de ellas.

Dichas dimensiones del perfil le permitirán realizar eficazmente el proyecto de gestión con el que será evaluado, lo cual facilitará hacer un diagnóstico objetivo con base en los resultados obtenidos tanto de

la Ruta de Mejora como de la Estrategia Global implementada hasta el momento en la Institución, por lo que diseñará, aplicará y evaluará un Proyecto que le permita abatir las debilidades detectadas a través de las áreas de oportunidad, incluyendo a la comunidad educativa en general.

Sin embargo, como este proceso representa algo desconocido para el Personal Directivo, en ocasiones genera situaciones de miedo, resistencia al cambio, etc., lo que provoca que dicho proceso sea un tanto tedioso para ellos.

Es por ello, que lo ideal sería tomar una postura de:

- Actualización permanente.
- Disposición al cambio.
- Liderazgo compartido.
- Comunicación asertiva.

## Conclusiones

El dilema que enfrenta el Personal Directivo ante la implementación de la Reforma Educativa es evidente, ya que esta trajo consigo grandes cambios que implican que el Directivo abarque las cuatro dimensiones de la Gestión, y estar en constante actualización para lo “nuevo”, por lo que se empezó con la implementación de los C.T.E., Programa Escolar de Mejora Continua, Línea Temática.

Pero ¿Realmente se está aplicando en cada una de las Instituciones Educativas de nuestro país como está diseñado?, y lamentablemente la respuesta es NO, ya que desafortunadamente se carece de compromiso y ética profesional de algunos agentes educativos.

Por lo que, es preciso hacer mención, que para que esto funcione adecuadamente es indispensable el compromiso del Directivo hacia la búsqueda de la mejora continua de la Institución que tiene a su cargo, así como la oferta de cursos de capacitación para el personal directivo, con el fin de que estos capaciten al personal que tienen a su cargo con el objetivo de propiciar la calidad educativa.

Es urgente erradicar las prácticas tradicionalistas y apostarle a la innovación, es decir, dejar de pensar que la función del Personal Directivo es meramente administrativa (entrega-recepción de papelería), y empezarlo a ver como el Administrador y Gestor de la Institución que tiene a su cargo, por lo que es indispensable que este sea un líder transformacional, que permita llevar a la comunidad educativa en general hacia el cambio, el cual impactara en la calidad del servicio que brinde la Institución.

Por otro lado, no podemos dejar de lado los desajustes que aún hay en la tan llamada Reforma Educativa, porque si bien es cierto que está diseñada para lograr grandes cambios en la Educación de nuestro país, también tiene sus debilidades, sobre todo en la capacitación del personal para que pueda llevar a la praxis cada uno de los aspectos mencionados hasta el momento.

## Referencias:

- [1] Zorrilla Fierro, M., & Pérez Martínez, G. (2006). Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 113-127.
- [2] INEE (2015) La Reforma Educativa y las funciones docentes, directivas y de supervisión en su desarrollo.

# El liderazgo educativo frente al confinamiento en México

Arturo Romo Torres  
Estudiante del Doctorado en Gestión Educativa, CINADE  
San Luis Potosí, S.L.P., México



## Resumen:

El concepto de líder frecuentemente es confundido en todos los ámbitos de la sociedad, desde la política hasta la educación. El verdadero líder se distingue no necesariamente porque vaya a la cabeza sino por su espíritu de cuerpo, porque es uno entre los demás y camina con ellos para ir juntos hasta el frente. Es, sobre todo, un agente de cambio ante situaciones adversas. Y, si el líder forma parte de una comunidad educativa, tiene el grandioso reto de sacar adelante su parte del futuro de nuestro país: a los niños y jóvenes a su cargo, directa o indirectamente, teniendo a la tecnología como aliada.

**Palabras clave:** líder educativo, agente de cambio, educación en la pandemia, tecnología.

## Abstract:

The leader concept is frequently confused in all areas of society, from politics to education. The real leader is distinguished not necessarily because he is at the head, but by his esprit de corps, because he is one among others, and he walks with them together until the front. It is, above all, a change agent in adverse situations. And, if the leader is part of an educational community, he has the great challenge of taking forward his part of our country's future: the children and young people in his charge, directly or indirectly, having as an ally technology.

**Keywords:** educational leader, change agent, education in pandemic time, technology.

## Introducción

Hoy en día resulta común que, al terminar de ver, leer o escuchar alguna noticia, la confusión es lo que queda e impera en las mentes de muchos, en lugar de aclarar alguna situación momentánea para estar más informado. Todo parte de las cabezas en nuestro país, cuando de noticias nacionales se trata, pues no definen bien cómo transmitir sus conocimientos por falta de retórica, por presión, o

simplemente porque tampoco cuentan con fuentes fidedignas. Muestra de ello se ha palpado en estos días en que la incertidumbre se apropia de todos en virtud de la contingencia y todo lo relacionado con ella (prohibiciones, datos de última hora, cambios en las notificaciones previamente estipuladas, etc.). Entendemos que son paradigmas que cambian día con día, pero sabemos también que las figuras de autoridad no cuentan con el liderazgo necesario para convencernos o movernos a actuar de una u otra forma. Pareciera que además de la crisis del covid-19, tenemos otra crisis: la falta de liderazgo. O, tal vez, más que tal carencia, parece que estamos confundiendo el concepto, y esto entorpece la identificación de verdaderas capacidades de liderazgo organizativo o institucional, porque confundimos a un líder con cualquier persona que tenga capacidad de mando o destreza para manejar el poder.

## **Distinguir al verdadero líder**

Una persona con autoridad es excelente para solucionar problemas *ipso facto*, con gallardía y puntualidad, cumpliendo cabalmente con las normas y reglamentos de la empresa o institución. Pero un líder va más allá, ya que busca arrancar el problema de raíz y visualiza a futuro la posibilidad de que no se repita o, por lo menos, para estar mejor preparados cuando aparezcan factores similares. El primero hace que se le obedezca y el segundo hace que se le acerquen para ofrecerle el apoyo que necesite, arrojando el hombro voluntariamente, con ganas de seguirle o imitarle, como diría Herrera (2019):

*“La admiración, no solamente proviene de la capacidad de gestión, también del cómo se hace. En términos de rentabilidad como generar que una organización tenga valor siguiendo parámetros éticos a los que no se traiciona, ni se flexibiliza”.*

Si la autoridad no convence entonces empieza la rebeldía, el ponerse en contra o simplemente no obedecer, no cumplir y, por ende, el rendimiento de uno como persona y paulatinamente de la empresa o institución se merma generando una crisis de identidad que, a la postre, repercute paulatinamente en los empleados o en los alumnos, en el caso de las instituciones educativas.

Hay que diferenciar, por lo tanto, lo que es el liderazgo, de liderazgo educacional: el primero es *“la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. (...) Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico”* Bolívar (2010).

En las escuelas, teniendo como centro a “la persona” de cada estudiante, es decir, que no se limita al aprendizaje de lo académico, sino que se procura ir más allá, implicando su formación humana, social, emocional, etc., se nota mucho cuando la figura de autoridad se queda en las normas, en el reglamento, sin inferir precisamente en ese trasfondo que envuelve la integridad del interior de los alumnos. Riveros-Barrera (2012) diría al respecto:

*“un indicador importante de la necesidad de cuestionar el concepto de liderazgo es la escasa presencia del mismo en los discursos sobre gestión educativa. En la actualidad, predomina un énfasis sobre el control de los procesos”.*

Y es que es justamente el aporte que un directivo, coordinador, prefecto o docente deben hacer a quienes tienen a su cargo. Dejar de lado tanta administración para centrarse en lo fundamental, pero que se están viendo limitados (no por falta de autoridad porque, de hecho, “sobra”, pero falta mucha humanidad en su liderazgo). Ya sea porque no la tiene, o la va perdiendo gracias a la carga de tareas ajenas a su filantropía. De la Fuente et al. (2011) comentan a propósito que algunas instituciones

*“tienen que apuntar a resolver la crisis de valores en su capital humano (...). No existe una fórmula o receta para ejercer el liderazgo, lo importante es estructurarlo a través de conceptos y acciones encaminadas a ofrecer un mejor servicio, a demostrar una mejor calidad humana”.*

Son muchas las escuelas que suelen ser instituciones obedientes y todo fluye, gracias a empleados que trabajan como fieles soldados o robots, pero sin gusto y sin libertad. Si se sintiera más holgura y desahogo, se asumiría una responsabilidad y, por lo tanto, unos resultados óptimos, a diferencia del hecho de solo obedecer y cumplir con lo mínimo indispensable para no entrar en conflictos y seguir recibiendo una paga, laxando la propia conciencia. Porque cuando hay un líder transparente, las conciencias se abren, y se involucran libremente en las responsabilidades de la institución. Riquelme (s.f.) divide en dos el tipo de motivaciones que en nuestro caso como educadores un líder puede ejercer:

- Externa *“me siento obligado, debo hacerme responsable; no me implico del todo”*. Puede ser reforzada por el castigo o la culpa. Por obligación no hay implicación real. Puntualmente puede funcionar, pero a la larga no. (...)
- Interna *“me hago responsable (...) me intereso y me implico”*. Puede verse reforzada cuidando la autoestima, relacionando las tareas con las propias aspiraciones e intereses. Es una decisión personal nacida del ejercicio de la propia libertad, y de ella nace la genuina responsabilidad, porque hay capacidad de elegir y decidir sobre los propios actos. Hay implicación real.

La obligación, por lo tanto, *“puede ser necesaria, en cuanto al beneficio social que aporta; pero si busca la excelencia tratará de funcionar desde las motivaciones internas de los alumnos (propiciadas por los docentes o desde más arriba si son asuntos extra-aula, como los reglamentos de la institución) para implicarlos en el proceso; no desde la autoridad”* (Riveros-Barrera, 2012).

## **El líder educativo como agente de cambio**

A comienzos de este nuevo curso escolar en México, tristemente se vieron reflejadas menos inscripciones en el alumnado de algunos centros de educación preescolar, en el mejor de los casos, porque otros tuvieron que cerrar completamente sus puertas para verlos morir, lamentablemente. Si bien se trataba de centros educativos pequeños, la verdad es que prometían un futuro próspero y duradero, ya que eran instituciones que estaban forjando sus primeros pininos en el ámbito de la enseñanza mexicana, pero que la evidente pandemia obligó a clausurar en vista de la falta de insumos. Una realidad global que hasta en el sector educativo desgraciadamente también afectó.

Ciertamente fueron los padres de familia quienes optaron por renunciar a la enseñanza estos días, dígame por falta de obligatoriedad ante la SEP (para esa etapa infantil), o porque los papás han estado en casa y pueden eventualmente cuidar a sus niños, pero principalmente, por ahorrarse una mensualidad que ahora les es preferible emplear para las necesidades básicas, a falta del flujo de economía. Aunque también es cierto que muchas instituciones, empresas, organizaciones (grandes, medianas o pequeñas) para no caer en desgracia, se activaron con otro tipo de recursos, no propiamente económicos, y han ido sacando adelante sus negocios a base de ingenio y creatividad.

Ejemplos sobran y basta ver un poco las noticias por tv o en las redes. Hay testimonios claros que nos hacen ver que, aunque *“la ley es poderosa, -decía Goethe- más poderosa es la necesidad”*. La tecnología ha sido la protagonista estos días y la gran salvadora de diferentes comunidades educativas, empresariales, comerciales, desde las multinacionales hasta las “tienditas de la esquina”

(que han sido grandes socorristas en las colonias populares). Un gran cúmulo de gente que era reticente a aceptar la tecnología como aliada antes del confinamiento, finalmente tuvo que dar su brazo a torcer. Y siguen a flote sus labores, desde quienes empezaron a usar el celular para ofrecer un pequeño bien o servicio, hasta quienes se conectaron virtualmente a nivel empresarial o educativo.

Ya lo decía Escrivá De Balaguer M. (2017), sin pasársele por la mente obviamente, que estaríamos reclusos tanto tiempo: *“la consecuencia de la incertidumbre, la masificación de las tecnologías, la sociedad de la información, la disminución de la calidad de vida trae consigo la reinención de varios procesos vitales y categorías de consumo”*, cual profeta antaño para elogiar este año. Y es que era hace tres años cuando decía que:

*“...de un tiempo atrás cualquier cosa puede pasar en cualquier momento, la conciencia del tiempo real -el aquí y el ahora- y la rapidez de la tecnología que ha creado un nivel de eficiencia humana que ha dado pie a que instituciones y compañías reaccionen más rápido al cambio según lo que demanda la sociedad”.*

Hoy por hoy quien lo demandó fue una pandemia, y nos sorprendió semi preparados porque, si bien no estábamos capacitados completamente, por lo menos la tecnología ya nos había alcanzado y restaba ponernos manos a la obra (si no queríamos morir en el intento). Se tuvieron que romper las barreras del miedo, de la negatividad o la negligencia para empezar a proyectarnos a futuro, movilizándonos y poniendo a circular nuestra inteligencia bien estancada por error, creyendo que tanto conocimiento adquirido a través del tiempo nos bastaría para sobrevivir (como los grandes docentes de antes), pero que hubo que sacarlo a flote en las plataformas virtuales o se quedaba varado, encajonado y más encerrado en nuestras cabezas que nuestros mismos cuerpos en casa. Hubo que adaptarnos. Hubo que cambiar.

Con pandemia o sin ella, la institución, empresa o comercio que permanece de pie hoy en día, está ahí gracias a que se ha ido adaptando a los cambios. Las que han desaparecido, en su mayoría lo han hecho a causa de unos líderes que quisieron conservar la tradición, que se arraigaron a lo que eran, a no querer cambiar su modo de ser o a una mala decisión. Julio Cabero (2001) diría al respecto:

*“...el conservador teme que la tecnología destruya el único mundo que conoce, el progresista imagina que envenenará el paraíso que ha de venir, el demócrata es precavido ante las capacidades tiránicas de la técnica, el aristócrata teme a la tendencia igualadora de la máquina”*

Ahí están las grandes compañías en México como *Burguer Boy*, *Videocentro*, *Muebles K2*, etc., que se resistieron al cambio y murieron antaño, por poner unos ejemplos cercanos. Ahí están las escuelas que cerraron este año, por poner estos ejemplos actuales. ¿Ahí estaremos a futuro nosotros, con la mente cerrada y un éxito ahogado en pretextos efímeros? Por eso lo dice el dicho: *“cuando veas las barbas de tu vecino cortar, pon las tuyas a remojar”*.

## Conclusiones

En base a lo estipulado, óptima sería la conclusión de hacer caso al sencillo slogan de Nike: *“just do it!”*. Cardona y Rey (2009), nos proponen otra conclusión más elaborada: que el líder propicie un equilibrio, poniendo en un lado de la balanza lo que ya se conoce para “explotarlo” y, del otro lado, el replanteamiento creativo para “explorarlo”. Para ello, nos presentan tres simples pasos:

1º. Comenzar por uno mismo: el líder centrado en la misión no se aferra a sus planteamientos, es la misión la que guía el cambio y, una vez identificado el nuevo camino que debe seguirse, él debe ser el primero en recorrerlo.

2º. Promover el cambio en el equipo: el líder debe ser un auténtico coach de su gente, una persona cercana con la que se puede dialogar (...), al tiempo que promueve el cambio por sentido de misión.

3º. Generar nuevos líderes: el líder debe conseguir que sean sus propios colaboradores los que impulsen el cambio para que empiecen a ver la misión con mentalidad de líderes asumiendo la responsabilidad en sus niveles.

Las escuelas pueden morir también. Así es que seamos líderes positivos y abiertos a los cambios, a la innovación, a la adaptación, para que nuestra escuela siga viviendo. Líderes que saben arrancar la sonrisa de una institución alegre, trabajadora y satisfecha, en la que los estudiantes sigan riendo y que el peligro de contagio de virus se apague, pero que se propague la risa de los niños y los jóvenes contagiándonos de regocijo a los adultos. ¡Que muera la pandemia y que viva la escuela!

## Referencias:

- [1] Bolívar, A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Consultado el 24 de mayo, 2020. Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl>
- [2] Cabero J. (2001) *Tecnología educativa. Diseño y utilización de medios en la enseñanza*. Ed. Paidós. Barcelona.
- [3] Cardona P. & Rey C. (2009) El liderazgo centrado en la misión. *Harvard deusto business review*, núm. 18, junio 2009. Planeta De Agostini. Barcelona. Consultado el 6 de junio, 2020. Disponible en: [http://www.cinade.edu.mx/moodle/pluginfile.php/118907/mod\\_resource/content/0/Liderazgo\\_centrado\\_en\\_la\\_mision.pdf](http://www.cinade.edu.mx/moodle/pluginfile.php/118907/mod_resource/content/0/Liderazgo_centrado_en_la_mision.pdf)
- [4] De la Fuente A., Soberanes L., Hernández T. (2011) El liderazgo y lo humano. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. Año 6, núm. 12. ISSN: 1870205-8, pp.100-117. Consultado el 31 de mayo, 2020. Disponible en: [http://www.cinade.edu.mx/moodle/pluginfile.php/118895/mod\\_resource/content/0/El\\_liderazgo\\_y\\_lo\\_humano.pdf](http://www.cinade.edu.mx/moodle/pluginfile.php/118895/mod_resource/content/0/El_liderazgo_y_lo_humano.pdf)
- [5] Escrivá De Balaguer M. (2017) Reinención: Para los negocios es hora de renovarse o morir. *Revista Forbes México*. Publicado el 13 de octubre, 2017. Consultado el 7 de junio 2020. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/reinvencion-renovarse-o-morir/>
- [6] Herrera E. (2019) De la autoridad al liderazgo. El comercio de Perú. Artículo publicado en el blog *Gestión de Lima*, el 24 de octubre, 2019. Consultado el 30 de mayo, 2020. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/corrupcion-bajo-la-lupa/2019/10/de-la-autoridad-al-liderazgo.html/>
- [7] Riquelme F. (s.f.) Entre la autoridad y el liderazgo. Una educación para ser. INED21, Medio digital de educación y aprendizaje en español. Santa Cruz de Tenerife. Tenerife. Islas Canarias. ISSN 2387-1040. Consultado el 30 mayo, 2020. Disponible en: <https://ined21.com/entre-la-autoridad-y-el-liderazgo/>
- [8] Riveros-Barrera, A. (2012) La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. Vol. 15, No. 2, 289-301. ISSN 0123–1294. Consultado el 1 junio, 2020. Disponible en: [http://www.cinade.edu.mx/moodle/pluginfile.php/118898/mod\\_resource/content/0/La\\_distribucion\\_del\\_liderazgo.pdf](http://www.cinade.edu.mx/moodle/pluginfile.php/118898/mod_resource/content/0/La_distribucion_del_liderazgo.pdf)

# Prácticas de liderazgo instruccional como estrategia para la mejora escolar

Andrea Hernández Sánchez  
Estudiante del Doctorado en Gestión Educativo, CINADE  
San Luis Potosí, S.L.P., México



## Resumen:

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de la OCDE y de sus países miembros, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de las prácticas dentro del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas y el mundo externo (Pont, Nusche y Moorman, 2008). Esto sin duda incrementa las expectativas que se tienen respecto del papel que desempeña el director escolar y la necesidad de que éste se posicione como un líder que involucre a la comunidad educativa en el logro de objetivos comunes.

**Palabras clave:** liderazgo instruccional, mejora escolar, director

## Abstract:

School leadership has become a priority in the educational policy agendas of the OECD and its member countries, as it plays a decisive role in improving classroom practices, school policies and connections between schools and schools. The external world (Pont, Nusche and Moorman, 2008). This undoubtedly increases the expectations that are held regarding the role played by the school principal and the need for him to position himself as a leader that involves the educational community in the achievement of common objectives.

**Keywords:** instructional leadership, school improvement, principal

## Introducción

El liderazgo educativo es caracterizado por dar un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como foco de atención la mejora y la calidad educativa, que se expresa en los aprendizajes de los estudiantes. En este tenor, se debe hacer un fino análisis de las



prácticas de los directivos, para lograr hacer una diferenciación de las que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas colectivas de carácter educativo (Robinson, 2009)

La mejora escolar de un centro educativo depende, de manera relevante, del liderazgo ejercido por un equipo directivo que contribuye a dar dinamismo, apoyo y produce desarrollo; construyendo capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.

De acuerdo con algunos estudios (Hallinger, 2003; Day et al., 2010; Leithwood et al, 2006, 2010; MacBeath y Cheng, 2008; Mulford y Silins, 2003; Robinson et al., 2008) citados por Hallinger (2001), el liderazgo para el aprendizaje describe prácticas y estrategias que los líderes escolares emplean para lograr resultados importantes de la escuela, con un enfoque particular en el aprendizaje del estudiante. Mientras que el término "liderazgo educativo" originalmente se centró en el papel del director, "el liderazgo para el aprendizaje" sugiere una conceptualización más completa que incorpora una gama más amplia de fuentes de liderazgo, así como un campo más amplio de acción.

De acuerdo con Volante, P. (2008) mientras los profesores son los responsables directos de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, la labor de los directivos impacta en el desarrollo de organizaciones y facilitan estos procesos. Si como bien ha quedado claro, los equipos directivos tienen la responsabilidad de liderar la dinámica educativa del centro escolar, es menester plantearse cuáles son las responsabilidades que éstos deben tener, de acuerdo a ellas, delimitar sus atribuciones, el acceso y la capacitación requerida para ejercer estos cargos. Este tipo de planteamientos y discusión, ya no puede hacerse al margen del tratamiento que en los últimos años de le ha dado al tema a nivel internacional (Leithwood, Day et al., 2006).

## **1. Antecedentes y problematización**

Los estudios de cómo los directores influyen en la calidad de la enseñanza, así como los resultados de aprendizaje de los estudiantes han cobrado gran importancia en las últimas décadas (Leithwood et al., 2008). Prueba de ello, son diversos metanálisis realizados internacionalmente, como el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003, que hace una recopilación de estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años. Asimismo, en el trabajo que realiza Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, 2007).

Por su parte, Hallinger (2011) plantea una pregunta por demás profunda y detonadora de debate ¿Dónde debe poner sus esfuerzos el director para mejorar el aprendizaje de los alumnos en la escuela?, para dar respuesta a tal interrogante, el propio autor sugiere contextualizar la pregunta en la literatura sobre la mejora escolar. Ahora bien, como antecedentes empíricos de la presente investigación, se deben citar los diferentes trabajos de revisión bibliográfica que Philip Hallinger y colaboradores han realizado en Asia. (A critical review of the knowledge base for school leadership in Vietnam; A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles; A síntesis of reviews of research on principal leadership in East Asia; A systematic review of research on educational leadership in Hong Kong, 1995-2014) estudios en donde se hace una revisión bibliográfica de las investigaciones producidas en aquel continente, además de ofrecer una mirada crítica de los textos, logra hacer una breve caracterización de los directores escolares y sus prácticas.

En Latinoamérica, concretamente en Chile, también se ha profundizado en el análisis de este tipo de liderazgo, Volante P. (2008) desarrolla en enfoque del liderazgo instruccional y prueba la hipótesis de la influencia de los equipos de liderazgo instruccional en la calidad de la enseñanza y los resultados académicos. Lo cual, en síntesis, nos permite concluir que el líder instruccional es quien proporciona alineamiento y dirige los esfuerzos hacia un fin común, el cual siempre responde a la búsqueda del impacto positivo en los procesos de enseñanza aprendizaje. Una vez que se tiene claridad sobre como el liderazgo directivo influye en las organizaciones educativas y en los respectivos procesos de enseñanza-aprendizaje, para delinear los objetivos de la presente investigación es pertinente focalizarla en el marco del contexto centroamericano.

## **2. Enfoque instruccional del liderazgo**

El liderazgo generalmente es definido en términos de rasgos, conductas, roles y procesos. Algunos autores relacionan el liderazgo a la capacidad que posee un individuo para influir en otros y así motivarlos hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Blanchard (2007) afirma que “el liderazgo tiene relación con la capacidad de influencia que un directivo puede tener sobre el grupo de personas con las que trabaja y orientarlos hacia la consecución de fines de bien mayor”. Para Northouse (2013), a pesar de la multitud de maneras en las que el liderazgo se ha analizado conceptualmente, existen componentes de gran relevancia que pueden ser identificados para explicar este fenómeno: a) el liderazgo es un proceso, b) el liderazgo implica influencia, c) el liderazgo se produce en grupos, y d) el liderazgo involucra objetivos comunes. Sobre la base de estos componentes, el citado autor define el liderazgo de la siguiente manera: “El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo para lograr un objetivo común.”

Una de las variables que contribuye a fortalecer el efecto organizacional sobre el rendimiento de los estudiantes se ha conceptualizado como liderazgo escolar y, en particular, se ha estudiado el liderazgo del director (Andrews & Soder, 1987; Hallinger & Hecks, 1996; Marzano, 2003; Marzano, Waters & McNulty, 2005; Leithwood et al. 2006). Desde este punto de vista, los estudios acerca de la influencia del director no solo se limitan a delimitar su impacto en los resultados de aprendizaje, sino además a todos los procesos escolares y transformativos, los cuales son mucho más amplios (Leithwood, 1994), algunos de ellos significan dar estímulo intelectual y personalizado a los profesores (Blase & Blase, 2000); construir una visión y objetivos compartidos (Hallinger y Heck, 2002) y la capacidad de rendición de cuentas o accountability institucional (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2002), entre otros de los procesos relacionados con la gestión escolar y la enseñanza Para Leithwood (2009) “El liderazgo escolar es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Según algunos estudios (Cunningham W., Gresso, D. 1993; James, P., 2001) citados por Volante, P. & Nussbaum, M. (2002, p.77) “El principio del liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos.”

### **2.1 Liderazgo instruccional.**

El término liderazgo instruccional se originó durante 1970 en el movimiento de escuelas efectivas, en el que los investigadores compararon las escuelas que eran efectivas (escuelas que tuvieron éxito en la educación de todos sus estudiantes, independientemente de su nivel socioeconómico o el origen de sus familias) con aquellas escuelas que eran "ineficaces" (Lezotte, 2001). El resultado de este

movimiento fue una lista de características de las escuelas efectivas y la clave entre ellas fue el papel del director como un fuerte líder de instrucción (Brookover y Lezotte, 1979; Edmonds, 1981; Edmonds y Frederikson, 1978; Lezotte, 2001; Madden, Lawson, & Sweet, 1976; Rosenholtz, 1985; Sammons, Hillman, y Mortimore, 1995; Weber, 1971). De hecho, los estudios demostraron que no había "ninguna evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil" (Sammons et al., 1995, 17). Hallinger, Murphy, Weil, Mesa and Mitman (1983) identifican tres funciones generales del líder instruccional:

- a) Definen la misión de la escuela,
- b) gestionan el currículum y la instrucción, y
- c) promueve un clima positivo en la escuela.

Es justamente en este estilo de liderazgo, en la cual se centra el análisis del presente estudio, indagando en diversos sustentos teóricos, sobre los efectos que este tiene dentro de las organizaciones educativas, a través de la gestión que hacen los directivos de los aprendizajes. Lo cual representa el soporte medular de la justificación y pertinencia del tema abordado en el presente estudio.

## **2.2 Prácticas instruccionales de liderazgo.**

Son diversos los expertos que han desarrollado teorías de liderazgo y mejora escolar, quienes desglosan prácticas concretas que un líder escolar efectivo debe llevar a cabo para impactar de manera positiva en los aprendizajes de los estudiantes.

De acuerdo con Robinson y Timperley (2007) existen 5 dimensiones de liderazgo para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, las cuales implican algunas prácticas puntuales por parte de los directivos escolares:

Proporcionar una dirección escolar. Lo cual se da cuando el liderazgo se ejerce a través de la discusión, el establecimiento y la comunicación de los objetivos para el profesor y el aprendizaje de los estudiantes.

Asegurar el alineamiento estratégico. Esto implica que el líder escolar tome decisiones sobre los recursos humanos y de la organización del programa de enseñanza, en función de los objetivos y principios pedagógicos del centro educativo.

Crear comunidades de aprendizaje. Con ello se logra un sentido de responsabilidad colectiva respecto de los aprendizajes y rendición de cuentas sobre el logro de los estudiantes y su bienestar.

Participar en conversaciones constructivas del problema. Lo cual hace necesaria la capacidad de nombrar prácticas problemáticas y lograr el compromiso para abordarlos.

Selección y desarrollo de herramientas inteligentes. Entendiendo "herramientas" como todo tipo de recursos con los que las personas interactúan para realizar su trabajo; las herramientas y sus rutinas deben estar asociadas a institucionalizar prácticas y la forma en que se deben hacer las cosas.

Ahora bien, según Leithwood (2009) existen prácticas para garantizar un liderazgo exitoso, entre ellas establecer rumbos, es decir, tener una concepción de metas compartidas; desarrollar a las personas, lo cual implica ofrecer estímulo intelectual, entregar apoyo individualizado y proveer un modelo apropiado; finalmente, el rediseño de la organización, en otras palabras, desarrollar a la escuela como una organización efectiva que apoya y asegura el rendimiento de los profesores y de los estudiantes.

Bryk (2010) identifica 5 soportes esenciales para la mejora de la escuela, los cuales se relacionan directamente con las prácticas directivas:

Coherente sistema de guía de instrucciones. Articulan el qué y cómo de la enseñanza; las tareas de aprendizaje planteadas para los estudiantes.

Capacidad profesional. Las escuelas son tan buenas como la calidad del cuerpo docente que tiene, es aquí donde los directivos tienen un rol decisivo en cuanto a reclutar y retener personal capacitado.

Fuertes lazos entre los padres y la escuela. La ausencia de vínculos es un problema, la calidad de estos vínculos se relaciona directamente con la motivación de los estudiantes y la participación escolar.

Clima de aprendizaje centrado en el estudiante. Apoyar un trabajo académico ambicioso junto con el apoyo para cada estudiante les permite creer en sí mismo, que persistan y logren los objetivos.

Liderazgo que conduce a cambios. Los directores participan en la mejora de las escuelas en una interacción de liderazgo facilitador e incluyente.

En Chile, Volante (2010) desarrolla tres dimensiones en las cuales describe prácticas muy puntuales de liderazgo instruccional en los directores escolares, las cuales influyen en los logros académicos:

✓ Desarrollo y comunicación de objetivos compartidos en la organización

-Utilizar datos sobre el logro de los estudiantes para guiar la discusión respecto de la implementación de los planes y programas. - Motivar a los profesores para que utilicen el análisis de datos como herramienta para medir el progreso académico de los estudiantes. - Organizar datos del colegio respecto de los objetivos académicos en colaboración con los profesores.

✓ Monitoreo y feedback sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje

- Visitar la sala de clase para asegurar que la enseñanza esté alineada con los objetivos del curriculum. - Monitorear las prácticas en la sala de clase para alinear en la sala de clase para alinear las enseñanzas del curriculum asumido por el establecimiento - Trabajar con los estudiantes en tareas académicas.

✓ Desarrollo profesional en la organización

- Estimular a los profesores a que participen en actividades de desarrollo profesional alineadas con los objetivos del colegio. - Proveer de oportunidades de desarrollo profesional en función de las mejores prácticas de los docentes. - Planificar un desarrollo profesional en función de los intereses y necesidades de los profesores.

### **2.3 Impacto del liderazgo instruccional en las escuelas.**

En un primer momento, se visualizaba al liderazgo instruccional como una responsabilidad exclusiva del director. Por consecuencia, las mediciones de este tipo de liderazgo, tales como la Escala Valorativa de la Gestión Pedagógica del Director (Principals' Instructional Management Rating Scale - PIMRS) (Hallinger y Murphy, 1985), se focalizaban solamente en la labor del director, sin tomar en cuenta los aportes de otros miembros de la comunidad educativa, quienes en definitiva, también llegan desempeñar un rol importante para el establecimiento de metas de instrucción, la supervisión de los

programas de enseñanza, y el desarrollo de una cultura académica y de aprendizaje positivo. El enfoque exclusivo sobre el director refuerza una visión heroica de la función que pocos eran capaces de alcanzar (Hallinger, 2005). La investigación reciente tiene un enfoque más inclusivo con muchas medidas de instrucción de liderazgo que ahora abrazan los directores y sus designados (Heck, 1992; Heck, Larsen, y Marcoulides, 1990; Heck, Marcoulides, y Heck, 1991), los que ocupan puestos de responsabilidad (Heck, 2000; Heck y Marcoulides, 1996), y el liderazgo educativo compartido (Marks y Printy, 2003). El concepto de liderazgo instruccional es una perspectiva de investigación que privilegia el logro académico cuyo objetivo es explicar la contribución que hacen los directores para alinear y motivar a los miembros de la organización hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje (Hallinger, 1989). Leithwood y otros (2004) han insistido en describir la función del Liderazgo Instruccional en base a dos aspectos claves: “definir el foco de la gestión” e “influir en sus miembros para moverse en esa dirección”, cuyo contenido y sentido es el logro de aprendizajes en todos los estudiantes. Estos estudios han logrado mostrar el efecto del liderazgo instruccional indagado en prácticas específicas, las cuales expresan dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad y mejoramiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Day, Sammons, Harris, y Hopkins, 2006).

Las investigaciones empíricas basadas en el concepto de liderazgo instruccional comenzaron buscando un efecto directo de los directores en los logros académicos (Heck, Larsen, y Marcoulides, 1990). Sin embargo, la evidencia más sustantiva ha mostrado que este efecto es más bien indirecto, por lo que se han estudiado otros constructos y relaciones de mediación entre ellos (Hallinger y Heck, 1996). En base a estos resultados se ha propuesto que el efecto total del liderazgo de directores daría cuenta de más de un cuarto del efecto de la escuela en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, K., et. al., 2004)

Dentro de las variables que contribuyen a la influencia organizacional sobre el rendimiento de los estudiantes, Marzano, Waters y Mc Nulty (2005) destacan la variable liderazgo del director como un catalizador que potencia o minimiza este efecto.

Coincidentemente Hallinger y Heck sitúan al liderazgo del director como el segundo factor después de la instrucción en el aula que más contribuiría a los logros de aprendizaje en los estudiantes (1996), lo que significa que las dinámicas de influencia de este nivel pueden ser claves para la productividad y el desarrollo educacional.

Rowan citado por Volante (2008) identificó variables claves con el fin de predecir el impacto de las reformas de gran escala en los cambios de las organizaciones educativas. La función del director es influir en las condiciones de la organización, del aula y en las capacidades de los profesores. Influencias tales como: políticas estatales y locales; influencia del capital sociocultural de las familias; efecto de la presión de otros grupos y sus demandas características; así como la formación de los directores que se relacionan también con su desempeño y con las negociaciones con otras autoridades.

## **Conclusiones**

Una vez analizado el impacto del liderazgo dentro de una organización educativa, podemos concluir el papel protagónico del director define el éxito en las organizaciones educativas y consecuentemente en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en las aulas. Ya sea de manera directa o a modo de cadena de influencia en la calidad de las prácticas docentes.

## Referencias:

- [1] Andrews, R. & Soder, R. (1987) Principal Leadership and Student Achievement. *Educational Leadership*, 44 (6), 9-11
- [2] Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Disponible en: <http://www.preal.org/>
- [3] Blase & Blase, (2000) *Handbook of Instructional Leadership. How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. Second Edition, Corwin Press.
- [4] Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- [5] Bryk, A (2010) *Organizing Schools for Improvement*, *Revista Kapan*, Vol 9, N°7
- [6] Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid España.
- [7] Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- [8] Estatuto del Servicio Civil de Costa Rica - Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 21-47.
- [9] Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 217-247.
- [10] Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Researching the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-95. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1),5-44
- [11] Hallinger, P., & Heck, R. H. (2002). What Do you call people with visions? The Role of Vision, Mission and Goals in School Leadership and Improvement. In K.
- [12] Leithwood, & P. Hallinger (eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (p. 9-40)
- [13] Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: classifying and analysing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and school improvement*
- [14] Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- [15] Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- [16] Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (2002). Leadership Practices For Accountable Schools. In K. Leithwood, & P. Hallinger (eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (p. 849879) Great Britain: Kluwer Academic Publishers.
- [17] Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. , & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Research Report RR800, NCSL.
- [18] Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008), "Seven strong claims about successful school leadership", *School Leadership and Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 27-42
- [19] Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile., Santiago, Chile.
- [20] Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- [21] Marzano, R. (2003) *What Works in School. Translating Research into Action*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). Alexandria, Virginia, USA.
- [22] Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- [23] Mucchielli, A. 2001. *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales*. Editorial Síntesis.

- [24] Northouse, P. G. (2013) *Leadership. Theory and practice* (6th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2- 14. - Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- [25] Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica*. OECD Publishing.
- [26] Rivilla, A. M. M., & Díaz, R. M. G. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional*, 53(1), 91-113.
- [27] Robinson, V. M., & Timperley, H. S. (2007). The leadership of the improvement teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51(3), 247-262.
- [28] Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. *ACEL*, 41,1-28.
- [29] Robinson, V. (2009). *Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership*. *Studies in Educational Leadership*, 7.
- [30] Sammons, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands Business Park, Ringwood, Hants BH24 3PB, England, United Kingdom.
- [31] Sun, J., & Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- [32] Volante, P. & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 16(1), 75-92.
- [33] Volante, P. (2008). *Influencia de la Dirección Escolar en los Logros Académicos*. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Universidad de Desuto-Bilbao.
- [34] Volante, P. (2010). *Influencia instruccional de la dirección escolar en los logros académicos*. Informe Tesis Doctoral, Escuela de Psicología, PUC. Santiago.
- [35] Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.

# Redes de Tutoría en Telesecundarias de San Luis Potosí

Tonanzi Yarely Sosa Martínez  
Estudiante del Doctorado en Gestión Educativo, CINADE  
Ciudad Valles, S.L.P., México



## Resumen:

La tutoría es una metodología que permite que los aprendices se conviertan en investigadores y reafirmen los conocimientos previos que poseen. El trabajo que se realizó en la Jornada Académica Comunidades de Aprendizaje Multigrado fortalece el trabajo de las tutorías en las escuelas del siglo XXI.

La reactivación de las comunidades de aprendizaje en nuestro país y sobre todo en el estado de San Luis Potosí, nos lleva a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, creando en los estudiantes el interés por aprender más, a través de temas relevantes con nombres atractivos para su desarrollo. La vinculación que existe en el trabajo de tutoría destaca la importancia de la transversalidad entre las diferentes materias que tiene el subsistema de Telesecundaria.

**Palabras clave:** Telesecundaria, Redes de Tutoría, Conocimientos previos, Transversalidad, Vinculación, Proceso enseñanza-aprendizaje, Comunidades de aprendizaje.



## **Abstract:**

Mentoring is a methodology that allows learners to become researchers and reaffirm the previous knowledge they have. The work carried out in the Academic Conference on Multigrade Learning Communities strengthens the work of tutorials in schools in the XXI century.

The reactivation of learning communities in our country and especially in the state of San Luis Potosí, leads us to improve the teaching-learning process, creating in students an interest in learning more, through relevant topics with attractive names For their development. The link that exists in the tutoring work highlights the importance of transversality between the different subjects that the Telesecundaria subsystem has.

**Keywords:** Telesecundaria, Tutoring Networks, Previous knowledge, Transversality, Linkage, Teaching-learning process, Learning communities.

## **Introducción**

Poner en vigor las comunidades de aprendizaje, nos lleva a tener estudiantes autónomos, capaces de comunicarse oral y verbalmente, obtienen seguridad para establecer diálogos de convivencia y sobre todo se crean investigadores que comparten sus aprendizajes.

Deseamos que esta metodología se implemente en todo el estado de San Luis Potosí para lograr un cambio en el panorama de la enseñanza, destacando que no solamente el maestro enseña, sino que también los alumnos son capaces de enseñar. Esta red de tutorías permite un enfoque dialógico, con la finalidad de cambiar escuelas, con una nueva lógica para mejorar los aprendizajes y la formación de los jóvenes.

“Solo podemos aprender en profundidad cuando estamos interesados en aprender” Rincón, Santiago. (2019)

Durante el siglo XXI la herramienta más importante de la educación es la habilidad de aprender a aprender, por ello es importante que el Docente modelice este proceso de aprendizaje, ocultando el proceso de formación que ha implementado durante años con los estudiantes.

## **Desarrollo**

Liberar el aprendizaje en la educación pública requiere un cambio cultural en las aulas, para rediseñar el sistema establecido por la Secretaria de Educación Pública, y con relación en la Nueva Escuela Mexicana, la cual permite autonomía en los centros escolares, es necesario que surjan estrategias didácticas que permitan la mejora de los aprendizajes esperados de los estudiantes y que se reafirme la posición del Docente como el tutor que guía el aprendizaje, con el objetivo de aumentar la calidad y disminuir las desigualdades del aprendizaje.

Las Redes de tutoría son una metodología que está implementándose en la modalidad de Telesecundaria, con el afán de permitir en los estudiantes la investigación que les lleve a ir descubriendo información de otras temáticas relacionadas con el tema de su interés, la libertad de escoger el tema que desean aprender o conocer los lleva a convertirse en personas autónomas que construyen sus propios aprendizajes, con el apoyo de un tutor (alumno o docente).

“La práctica tutora y la formación de comunidades de aprendizaje se empezó a probar hace más de 20 años en las pequeñas comunidades en las que CONAFE abrió centros posprimaria, después continuó con el apoyo de la SEP en Telesecundaria”. Cámara, Gabriel. (2003)

La tutoría en Telesecundaria permite que las escuelas multigrado (unitarias) creen una perspectiva diferente en los métodos de aprendizaje, donde el docente se convierte en un guía y el alumno es tutor responsable de compartir temas que les han sido de interés y que están sumamente relacionados con los aprendizajes esperados y vinculados con diferentes asignaturas. La búsqueda de información les propicia tener un aprendizaje por cuenta propia, permitiendo que su aprendizaje sea de interés y que la indagación realizada permanezca significativamente en su desarrollo.

Compartir los conocimientos adquiridos durante la tutoría, conlleva a que el alumno demuestre no solo su aprendizaje, también sus habilidades y actitudes. Cuando alguien tiene interés por aprender, se hace con gusto, destacando que los alumnos pueden compartir con sus pares a través de la tutoría, diferentes temas que los llevan a consultar medios de información, impresos y digitales que estén a su alcance. Esta red de tutorías permite un enfoque dialógico, con la finalidad de cambiar escuelas, zonas, regiones y sistemas enteros con una nueva lógica para mejorar los aprendizajes y la formación de los jóvenes.

Estas Redes de Tutoría que comienzan a manejarse entre el Docente y un alumno, para posteriormente ir progresando en la cantidad de alumnos tutores que puedan proporcionar los temas aprendidos a sus compañeros de los tres grados de Telesecundaria, les ayuda a desarrollar habilidades lectoras, comprensión y redacción de textos, comunicación, desenvolvimiento frente a más personas, seguridad, manejo y uso de información impresa y digital, destacando los aprendizajes esperados que se tienen en las diversas materias abordadas en Telesecundaria.

La transversalidad es un aspecto fundamental para la Red Tutora, cada tema desarrollado a través de esta metodología permite al estudiante investigar e informarse en relación con otras materias y la intención didáctica correspondiente.

## Conclusiones

En el desarrollo de esta nueva forma de trabajo enseñanza-aprendizaje, surgieron muchas dudas, por ejemplo:

- ¿Cómo enseñar a los alumnos a trabajar esta Red de Tutoría?
- ¿Cómo el estudiante iba a enseñar a sus compañeros?
- ¿Y la función Docente?
- ¿La evaluación de los aprendizajes esperados?
- ¿Los libros?
- ¿Se abordan todas las materias correspondientes a cada grado?
- ¿Y cuándo supervisen y me pidan planeación, contenidos de los libros de texto, rubricas, listas de cotejo, etc.?
- ¿Vamos contra la metodología que SEP nos proporciona?

Todas estas interrogantes y varias más comenzaron a hacerse presentes en cada docente que estaba siendo tutorado por alumnos y por profesores que implementan esta metodología en sus escuelas, permitiendo compartir estrategias para su implementación en el estado de San Luis Potosí.

La forma de trabajo parecía algo muy utópico, sin embargo, en el transcurso de la sesión tutora, las dudas comenzaban a tener respuestas, y lo que parecía algo fantasioso, comenzó a tener sentido, pues se iba demostrando como lograr los aprendizajes esperados con un tema que recopilaba información para vincularse con otras materias.

Las redes tutoras o como anteriormente eran conocidas “COMUNIDADES DE APRENDIZAJE”, son una metodología para la mejora del aprendizaje que nos lleva a sumar docentes, alumnos y padres de familia que desean mejorar significativamente en el ámbito educativo. “No vencer, convencer” será un lema significativo para las Telesecundarias de San Luis Potosí y el cambio que anhelamos lograr en la Educación.

### **Referencias:**

- [1] Rincon-Gallardo, Santiago. (2019). Liberar el aprendizaje: El cambio educativo como movimiento social. Editorial Grano de Sal.
- [2] Cámara, Gabriel. (2003). Learning of Life in Mexican Rural Communities. Ciudad de México: CONAFE.
- [3] Cámara, Gabriel. (2018). Tutoría y comunidad de aprendizaje en escuelas públicas multigrado (1997-2018). Edición impresa en México.



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA  
LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Independencia 1100, Zona Centro, C.P. 78000, San Luis Potosí, S.L.P.**

**Tel.: (444) 8 14 01 54 / 128 69 66 / 128 69 67**

**[www.cinade.edu.mx](http://www.cinade.edu.mx)**