

Otros títulos de Ediciones Normalismo Extraordinario:

163. Varios autores
Liderazgo para la formación docente
(Estudio de caso)

162. Maribel Arreola Rivas
El Normalismo rural en México frente al acto subversivo de la memoria a Cien Años de Historia 1922-2022
(Ensayo)

161. Varios autores
El último año de mi formación profesional: el año de la pandemia. La transición
(Crónica)

160. Varios autores
Con-textos pedagógicos de la ENUFI
(Ensayo)

159. Varios autores
Voces formadoras de docentes. Autobiografías lectoras
(Propuesta didáctica)

158. Varios autores
Voces formadoras de docentes. Relatos de una lejana escuela normal.
(Propuesta didáctica)



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



DGESUM
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL MAGISTERIO

Consejo Nacional de Autoridades de Educación Normal
CONAEN

La obra “Liderazgo para la formación docente. Casos de Directores de Escuelas Normales Públicas en México”, está constituida por experiencias de directoras y directores de escuelas normales, misma que se torna como un referente profundamente sensible de lo que sucede en la gestión de un proyecto de formación docente. Se evidencian coincidencias y diferencias de la gestión directiva en territorios que son diversos geográfica, sociocultural e institucionalmente.

Este libro es un diálogo abierto que convoca a las comunidades académicas normalistas, autoridades, docentes, directivos y aspirantes a ser directoras o directores de una escuela normal, a participar de esta interlocución con cada historia narrada. Cada directivo alcanza el éxito institucional y personal en condiciones adversas, únicas e inimaginables, sorteando y resolviendo las actividades inherentes a la gestión y otras que emergen en la vida cotidiana de una escuela normal.

163

Liderazgo para la Formación docente.
Casos de Directores de Escuelas Normales Públicas en México

ESTUDIO DE CASO

Varios autores

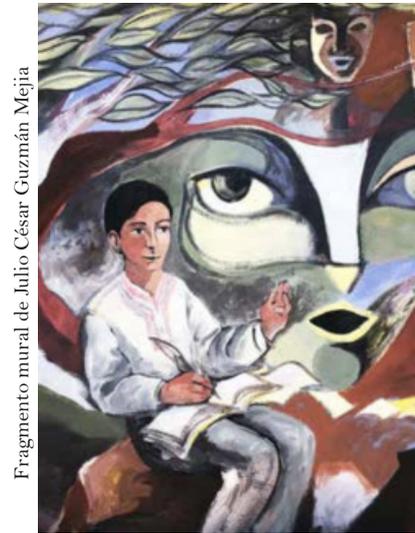
Varios autores

Liderazgo para la formación docente. Casos de Directores de Escuelas Normales Públicas en México



Ediciones Normalismo Extraordinario

163



Fragmento mural de Julio César Guzmán Mejía

Coordinadores:

*Norma Gpe. Pesqueira Bustamante
Ma. Guadalupe Martínez Ortiz
Carmen Celina Torres Arcadia
Julio César Leyva Ruiz*

Autores:

*Etelvina Sandoval Flores
Priscila María Monge Urquijo
Ana Gloria Jiménez Williams
Alicia Lorena Rodríguez Márquez
Marcela Cecilia García Medina
Armida Liliana Patrón Reyes
Eva Olán Magaña
Pedro Chagoyán García
Ada Gema Martínez Martínez
María Guadalupe Escalante Bravo
Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez
Gabriela Mora*

Imagen de portada: Diseño
María de Lourdes Morales Vargas

Liderazgo para la Formación docente.
Casos de Directores de Escuelas
Normales Públicas en México

Varios autores

Liderazgo para la Formación docente.
Casos de Directores de Escuelas
Normales Públicas en México

Ediciones Normalismo Extraordinario

*Liderazgo para la Formación docente. Casos de Directores de Escuelas
Normales Públicas en México*

Primera edición, octubre de 2023

Tiraje: 300 ejemplares

D.R.© 2023 Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, coordinadora

D.R.© 2023 Dra. Ma. Guadalupe Martínez Ortiz, coordinadora

D.R.© 2023 Dra. Carmen Celina Torres Arcadia, coordinadora

D.R.© 2023 Dr. Julio César Leyva, coordinador

D.R.© 2023 Ediciones Normalismo Extraordinario

ISBN: 978-607-579-319-1

Impreso y hecho en México

Coordinadores:

Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Dra. Ma. Guadalupe Martínez Ortiz

Dra. Carmen Celina Torres Arcadia

Dr. Julio César Leyva Ruiz

Autores:

Etelvina Sandoval Flores; Priscila María Monge Urquijo; Ana Gloria Jiménez Williams; Alicia Lorena Rodríguez Márquez; Marcela Cecilia García Medina; Armida Liliana Patrón Reyes; Eva Olán Magaña; Pedro Chagoyán García; Ada Gema Martínez Martínez; María Guadalupe Escalante Bravo; Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez; Gabriela Mora

Cuidado de la edición:

MTE Aleyda Guadalupe García Gatell

Dra. María de Lourdes Morales Vargas

El contenido de esta publicación es responsabilidad del autor o autores



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



DGESUM
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PARA EL MAGISTERIO

Consejo
Nacional
de Autoridades de
Educación Normal
CONAEN

Lic. Andrés Manuel López Obrador
Presidente de México

Mtra. Leticia Ramírez Amaya
Secretaria de Educación Pública

Dr. Francisco Luciano Concheiro Bórquez
Subsecretario de Educación Superior

Mtro. Mario Alfonso Chávez Campos
Director General de Educación Superior para Profesionales
de la Educación

Dr. Jorge Cázarez Torres
Director de Profesionalización Docente

AGRADECIMIENTOS

Este libro es producto del trabajo de investigación realizado por un grupo de colegas que durante más de una década ha estudiado casos de liderazgo escolar en contextos vulnerables en México. Agradecemos su esfuerzo y dedicación para concretar cada uno de los casos de estudio que hicieron posible esta obra. El fin primordial es mostrar las formas en que se ejerce el liderazgo directivo en algunas instituciones formadoras de docentes cuyo desarrollo institucional ha sobresalido en los años recientes. Esta información será de gran utilidad para formar nuevos líderes y para fortalecer a los que en la actualidad son directores de dichas instituciones.

Esta investigación no hubiera sido posible sin el apoyo institucional del Dr. Mario Chávez Campos, Director General de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio. Agradecemos el interés que mostró respecto al proyecto de investigación y las facilidades otorgadas al equipo investigador para poder llevarlo a cabo.

Agradecemos especialmente a los cinco directores que participaron en este proyecto, por su disposición para que se llevaran a cabo las entrevistas y grupos de enfoque en las instituciones que representaban durante el tiempo que se llevó a cabo la investigación. Su destacada contribución en la formación de docentes queda plasmada en los resultados de investigación y en este libro que será de gran utilidad para el diseño e implementación de procesos para la formación de directivos de Escuelas Normales (EN). El agradecimiento se extiende a todos los docentes y estudiantes nor-

malistas que fueron entrevistados. Su contribución fue abundante y significativa para los fines del proyecto.

Asimismo, agradecemos al equipo investigador por continuar en la investigación a pesar del reto que implicó la indagación de la información durante la Pandemia por COVID 19. Sin duda, este evento resaltó el compromiso, tanto de investigadores como de directivos de EN. En ningún momento plantearon la posibilidad de suspender, antes bien diseñaron nuevas formas de obtener la información, mostrando su profesionalismo al aplicar herramientas digitales para obtener los datos e información necesaria y culminar la investigación. A todos y todas, muchas gracias.

ÍNDICE

Prólogo	13
Introducción	17
Presentación	25
Liderazgo Transformacional como estrategia de la Dirección Escolar. Innovación para la Escuela Normal. Caso Hermosillo	33
Liderar para transformar la cultura escolar. Caso Mexicali	67
Transformación de la cultura escolar desde el liderazgo directivo. Caso Puebla	91
Liderazgo compartido para la transformación en la cultura escolar. Caso Saltillo	119
El desarrollo profesional de los docentes normalistas 2000-2021. De la docencia a la investigación. Caso San Luis Potosí	139
Retos y oportunidades en el liderazgo y la formación docente en Escuelas Normales	157
Directoras y directores de escuelas normales: la subversión a la función administrativa en los replanteamientos curriculares de la formación docente	171
Autores	193
Dictaminadoras	205

PRÓLOGO

Dr. Mario Alfonso Chávez Campos
Director General de la Dirección General
de Educación Superior para el Magisterio
(DGESuM)

La historia del normalismo está llena de grandes historias que han construido la memoria nacional, y las vidas de millones de mexicanas y mexicanos, que nos hemos beneficiado del legado y de las enseñanzas de maestras y maestros que, desde el siglo XIX, con el nacimiento de las primeras escuelas normales, comenzaron la construcción de nuestra patria-patria. En el siglo XX se impulsó la educación rural y el nacimiento de las escuelas normales rurales, las escuelas de especialización, las formadoras de docentes de secundaria y de educación física, así como los centros regionales; y las escuelas normales interculturales bilingües que se originaron hace un par de décadas.

El normalismo es diverso en un país que en sí mismo es heterogéneo. Está constituido por escuelas normales de diversos tipos: beneméritas y centenarias, urbanas, rurales, superiores, de educación especial, de especialización y de educación física; existen además, escuelas normales fronterizas, indígenas, centros regionales y centros de actualización del magisterio.

Esta obra “Liderazgo para la Formación docente. Casos de Directores de Escuelas Normales Públicas en México”, al estar constituida por la documentación de experiencias de directoras y directores de escuelas normales, se torna en un

referente profundamente sensible de lo que sucede en la gestión de un proyecto de formación docente. En ella se evidencian las coincidencias y las diferencias de la gestión directiva en territorios que son diversos geográfica, sociocultural e institucionalmente. También disímiles son los orígenes de las historias contadas: una Escuela Normal de Educación Física, una de Preescolar, una Benemérita y Centenaria y dos Normales Superiores.

Los relatos y descripciones de cada experiencia se entretienen en tres zonas geográficas que ilustran la función directiva. De la región noroeste se exponen los casos de éxito de Mexicali, Baja California y Hermosillo, Sonora; mientras que, de la región noreste, se refieren a experiencias de Saltillo, Coahuila y San Luis Potosí en San Luis Potosí; finalmente, de la región centro se expone el caso de en San Juan Cautlancingo, Puebla.

El libro es un diálogo abierto que convoca a las comunidades académicas normalistas, autoridades, docentes, directivos y aspirantes a ser directoras o directores de una escuela normal, a participar de esta interlocución con cada historia narrada. Las experiencias se despliegan como rutas que permiten reorientar y construir una nueva memoria de la figura de directoras y directores, quienes alcanzan el éxito institucional y personal en condiciones adversas, únicas e inimaginables, sorteando y resolviendo las actividades inherentes a la gestión y otras que emergen en la vida cotidiana de una escuela normal.

Las coordinadoras de esta obra: Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, Dra. Ma. Guadalupe Martínez Ortiz y Dra. Carmen Celina Torres Arcadia, visibilizan en cinco

sensibles historias de trabajo directivo, las propias de muchas directoras y directores de México. Con su experiencia académica, profesional y humanismo docente, logran que las y los lectores, imaginemos, vívidamente, las vicisitudes, desafíos y logros alcanzados, que configuran la sinuosa y apasionante trayectoria de un director o directora de escuela normal.

INTRODUCCIÓN

Dra. Carmen Celina Torres Arcadia

Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Coordinadoras de la RIGE

Desde 2009, investigadores mexicanos liderados por la Dra. Celina Torres Arcadia y el Dr. Eduardo Flores Kastanis, iniciamos el primer proyecto de investigación sobre liderazgo de directores con base en el protocolo de investigación de la Red Internacional de Directores Exitosos (ISSPP por sus siglas en inglés). En esa primera experiencia participamos ocho Escuelas Normales y la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Hermosillo, en el proyecto con fondos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) que obtuvo el TEC de Monterrey, bajo la dirección de la Dra. Celina Torres Arcadia.

En esa ocasión, se documentaron 24 casos de directores de secundaria, como establecía el proyecto, los cuales fueron seleccionados con los siguientes criterios: (1) desde su llegada a la dirección escolar, se originaron cambios que propiciaron mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes y, (2) se provocó una mejora en la dinámica escolar y con los padres de familia, así como con las instituciones con las que los directores estudiados habían establecido convenios de colaboración y que contribuyeron con los resultados obtenidos por la escuela. Cabe resaltar que estos directores lideraban escuelas secundarias en contextos vulnerables.

En esta primera investigación fue posible cumplir con el objetivo de determinar el perfil del director exitoso de secundaria, el cual se conformaba por características personales y profesionales. En cuanto a las características personales, se ubicaron valores como la responsabilidad, la empatía hacia todos los integrantes de la comunidad escolar, la constancia, la disciplina, entre otros. Respecto a las características profesionales se localizaron habilidades administrativas, de comunicación y acompañamiento que permitían la orientación de la escuela hacia metas y objetivos estratégicos, así como una red de colaboración entre la escuela y la comunidad gracias a las acciones de vinculación que el director o la directora de cada caso promovían para el cumplimiento de los objetivos.

Con esta información, obtenida de casos de directores mexicanos, fue posible la construcción de programas de posgrado como maestrías y especialidades, así como programas de corta duración para fortalecer el liderazgo directivo con base en tres ejes fundamentales: liderazgo, administración y acompañamiento. Estas acciones derivadas de la investigación realizada por el equipo mexicano fueron reportadas al Dr. Christopher Day, líder de ISSPP, para sumarse a los reportes de investigadores de más de 25 países. Todo este trabajo fue realizado de 2009 a 2015.

En el marco del congreso del Comité Mexicano de Investigación Educativa (COMIE) realizado en el estado de Chihuahua en el año 2015, el grupo de investigadores mexicanos se constituyó como la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE) ligada a ISSPP. Desde ese momento, acordamos continuar con la investigación sobre directores con dos objetivos fundamentales: (1) la documentación de casos de

directores escolares con el enfoque de justicia social e (2) iniciar con la documentación de casos de directores en contextos vulnerables y de alta marginación. Ambos objetivos se orientaban a responder a la pregunta sobre cómo hacían los directores y las directoras escolares para dirigir las escuelas a su cargo, a pesar de las condiciones adversas del contexto en el que estaban ubicadas estas instituciones educativas. Para estos objetivos, se ubicaron dos nuevos proyectos de investigación, de los cuales se obtuvo un libro más con 18 casos, mismo que fue traducido al inglés gracias a la gestión de la Dra. Elizabeth Murakami, de la Universidad de Texas, quien además fue editora e investigadora.

La RIGE también está adscrita al *International School Leadership Development Network (ISLDN)*, que es parte de una red internacional que surgió en la convención anual de la *University Council for Educational Administration (UCEA)*, en la que participan investigadores de 17 países, quienes se han enfocado en la documentación de casos de directores de escuelas que están en contextos vulnerables.

Los investigadores de la RIGE hemos participado en diversos congresos con ponencias sobre liderazgo y gestión directiva; además, hemos diseñado y llevado a cabo talleres que se han impartido a directores y directoras de diversos estados. Uno de estos talleres fue el que se impartió en el tercer congreso de escuelas normales (EN), CONISEN 2018, en Baja California, a directivos EN. Con esta experiencia formativa, nos dimos cuenta que era necesario ampliar la investigación para conocer sobre casos de liderazgo directivo de EN y con ello enriquecer las propuestas formativas.

En la siguiente reunión de la RIGE, en el marco del COMIE 2019, se presentaron los resultados obtenidos a la fecha y se determinó un siguiente proyecto de investigación destinado a casos de dirección de instituciones formadoras de docentes, específicamente de EN, así como continuar con la documentación de casos de Educación Básica y Educación Media Superior.

Respecto a las EN, la idea surgió de la necesidad de conocer las estrategias de liderazgo que siguen los directores para dirigir las instituciones a su cargo. Por la trascendencia de estas instituciones en la formación de docentes, se determinó orientar el proyecto con un enfoque de justicia social; es decir, explorar qué estrategias desarrollan los directores de EN para promover la justicia social a través de acciones que fortalecen la formación de docentes, quienes a su vez tendrán la oportunidad de influir en los contextos escolares en los que llegarán a trabajar.

El equipo investigador de la RIGE decidió que la muestra para iniciar con esta investigación sería en cumplimiento de los siguientes criterios: 1) que los directores o directoras seleccionados tuvieran por lo menos tres años en el cargo y 2) que se tuviera conocimiento de cambios que iniciaron a partir de la llegada de dicho director o directora a esta función. En este segundo criterio se plantearon como posibilidades que la EN hubiera iniciado un proceso de cambio favorable para el fortalecimiento de su planta docente, procesos de gestión administrativa para mejorar la planeación institucional, procesos de certificación, mayor desarrollo de la docencia, investigación, difusión y vinculación interinstitucional, así como incremento de la matrícula escolar o los resultados de los egresados en el proceso de admisión a la docencia.

Con base en lo anterior, se ubicaron cinco posibles casos, para lo cual se realizaron las acciones de acercamiento en primer término con el Director General de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESUM), con el Dr. Mario Chávez Campos y, enseguida, con cada uno de los directores propuestos por el equipo investigador.

Es así como se procedió a la integración de cinco equipos para documentar los casos que en este libro se exponen y que se ubican en las ciudades de Hermosillo, Mexicali, Puebla, Saltillo y San Luis Potosí. Para cada caso se realizaron tres entrevistas al director o directora, tres entrevistas a docentes, tres entrevistas a tutores y un grupo de enfoque con estudiantes. Las guías de entrevistas y las del grupo de enfoque, corresponden a la traducción y adaptación que las doctoras Celina Torres Arcadia y Ma. Guadalupe Martínez Ortiz, hicieron del protocolo de ISSPP.

Posteriormente, se realizó la documentación de los casos en los dos primeros meses del año 2020, justo antes del inicio de la pandemia por COVID-19. Después de este período en el que se recabó la información, las reuniones de trabajo del equipo fueron completamente a distancia debido a las restricciones sanitarias.

Es importante reconocer el valioso apoyo de cada director y directora, del personal a su cargo y de los estudiantes normalistas que participaron en los grupos de enfoque. Toda la información que proporcionaron fue debidamente tratada conforme al código ético de la investigación. El análisis de la información permitió concretar cada caso para luego proceder a la redacción de un capítulo por cada EN en estudio; ello, con el objetivo de conformar el presente libro, en el que se presenta el relato

del caso, resaltando las ideas centrales en las cuales es posible ubicar las estrategias a través de las cuales los directivos fueron forjando las bases para establecer medios y formas de comunicación, los cuales han hecho posible la integración de equipos para mejorar la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades con base en el trabajo colaborativo.

En cada relato se encuentra información valiosa de distintos contextos y programas para la formación docente, los cuales seguramente serán de gran provecho para la formación de futuros directores y directoras de EN, así como para la actualización de quienes tienen a su cargo esta función.

Las complicaciones y problemáticas sociales, políticas, sindicales y administrativas que se viven en estas instituciones son para estos líderes, los retos que, con valor, perseverancia, inteligencia, empatía y una clara visión transformadora de justicia social, han podido superar a través de diversas y versátiles estrategias que se presentan en cada uno de los casos que se exponen en este libro y que, seguramente, ilustrarán a quienes emprendan proyectos formativos para directivos de EN.

El equipo investigador confía en que el uso de este libro para la formación de directores y directoras de instituciones formadoras de docentes será relevante, tal como ha sucedido con el material previo que ha sido utilizado en la formación de directores de Educación Básica.

Por ello, agradecemos a todos los que nos han apoyado para concretar la investigación que hizo posible la presentación de estos casos, especialmente a cada uno de los directores y la directora que amablemente colaboraron, a quienes reconocemos su gran liderazgo, así como los logros obtenidos durante su gestión directiva. Cada uno tiene nuestra ad-

miración y respeto porque, sin lugar a duda, hay un antes y un después de su llegada a la dirección de la EN a su cargo, lo cual ha sido registrado por el equipo investigador y queda como un merecido reconocimiento a su liderazgo.

Su legado va más allá de la institución formadora de docentes, porque el liderazgo directivo en una EN permea hacia las nuevas generaciones de docentes de Educación Básica y hace posible la instalación de una cultura que privilegia la justicia social y el bienestar de la comunidad escolar. Sea pues, su ejemplo, motivación para quienes son directores o directoras de EN y para quienes pretendan ese honorable cargo en el futuro.

En este sentido, la transformación de las EN con un enfoque de justicia social precisa de figuras directivas con un liderazgo de visión y compromiso social, que genere las condiciones para el cambio que cada comunidad escolar requiere. Para ello, es necesario un proceso formativo en el que se desarrollen los conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de la función directiva en las EN.

PRESENTACIÓN

LAS NORMALES Y SUS DIRECTIVOS

Dra. Etelevina Sandoval Flores

Comisionada de la Junta Directiva de MEJOREDU.

Hablar de las escuelas normales (EN) en México, es hablar de la diversidad: diversidad de instituciones; diversidad de sujetos que las habitan (docentes, alumnos, directivos); diversidad de orientaciones políticas en torno a su definición institucional y diversidad de historias que las han ido constituyendo y moldeando. Difícil hablar de las normales sin reconocer que, en ocasiones, queremos aplicar una mirada homogénea para analizarlas, y para comprender su devenir y su futuro.

A riesgo de ser arbitraria, enmarco las coordenadas en las que me ubicaré en este escrito que intenta dar algunas ideas de la complejidad de estas instituciones y de la función directiva de las mismas. De manera general, es conveniente hablar en primer lugar de los formadores que se mueven en medio de una cultura escolar específica y de reglas establecidas por una política educativa caracterizada, hasta hace muy poco, por el centralismo y la verticalidad, cuestiones que influyen en la organización y prácticas de las instituciones de educación normal, para en un segundo momento centrarme en el importante papel que tienen los directores para construir, consolidar, impulsar o potenciar una vida académica que, recuperando las orientaciones de política educativa, tenga impacto en la formación de los futuros maestros.

Los formadores de docentes en el contexto de cambios

En un texto anterior señalaba que el normalismo suele ser un concepto identitario y unificador de los formadores de docentes, que dado su carácter polisémico es objeto de múltiples interpretaciones. Así, encontramos ideas construidas históricamente sobre el papel del maestro en el cambio educativo y social que son de larga duración. Estas ideas que podríamos decir constituyen la argamasa del normalismo tienen diferentes connotaciones:

[...] el rescate de la labor social del magisterio, la defensa de la educación pública y la pervivencia de un espíritu nacionalista; también ha sido un escudo frente a las críticas que las normales reciben por su nivel académico permanentemente cuestionado. En otro extremo, el normalismo es la base de un discurso con el que se envuelven prácticas hegemónicas de grupos sindicales para influir en el nombramiento de directivos, ganar espacios de poder y controlar el ingreso y la promoción de los formadores con base en criterios políticos y no académicos” (Sandoval, 2009, pág. 95).

En lo que respecta al contexto de política educativa, es preciso reconocer que las escuelas normales encargadas de formar a la planta docente de educación básica han transitado por distintas circunstancias que tienen como base la política educativa gubernamental y su perspectiva para la formación de profesores de este nivel. Los múltiples planes de estudio desarrollados a partir de la definición de las normales como

instituciones de educación superior son una muestra de ello (1984, 1997, 2012, 2018 y 2022) pues han implicado modificaciones curriculares cada 7.6 años en promedio¹, llevando incluso a que existan generaciones que cursan planes de estudio distintos en una misma temporada escolar.

Una cuestión similar se ha dado con la formación de los formadores que en ese periodo ha atravesado por diversas exigencias y que en las dos últimas décadas, al poner el acento en la consolidación de las normales como Instituciones de Educación Superior (IES), se les plantearon nuevas demandas tales como incrementar sus grados académicos para alcanzar un perfil deseable y desarrollar actividades de investigación, extensión y capacitación en las áreas propias de su especialidad, estableciendo procedimientos de coordinación y vinculación con otras instituciones u organismos nacionales e internacionales que contribuyan a la profesionalización de los docentes y al mejoramiento de sus prácticas educativas.

Las EN, como se señaló, dependen de la política educativa gubernamental que ha definido orientaciones para tal fin. Con miras a su fortalecimiento destacan dos estrategias:

- 2017. *Estrategia Nacional para la Transformación y el Fortalecimiento de las Escuelas Normales*, donde se plantea que, a partir del nuevo modelo educativo de educación obligatoria (2016), debe existir una renovación en las escuelas normales. Esta Estrategia refiere que los estudiantes normalistas deben profundizar en el dominio de las disciplinas académicas, el manejo de las TIC y el

¹ Esto no es lineal, pues el plan 97 tuvo una duración de 15 años.

aprendizaje del inglés; además de que las escuelas deben incrementar la formación de docentes para atender las escuelas indígenas; profesionalizar sus plantas académicas; construir un reglamento de ingreso y promoción de su profesorado basado en el mérito, así como fomentar la relación con otras IES (Medrano et al., 2017).

- 2019. *Estrategia Nacional de Mejora de las Escuelas Normales*, donde se enfatiza en el profesional de la docencia que se requiere para la transformación del país considerando cinco dimensiones (SEP, 2019):
 1. Dimensión política. La formación debe tener como centro la reflexión sobre el papel que desempeña como sujeto histórico y político capaz de integrar una visión democrática, justa y participativa. Consiste también en aceptar el compromiso de trabajar en comunidad para su transformación.
 2. Dimensión personal. El futuro docente debe asumir su identidad como profesional e intelectual de la pedagogía que: aprende permanentemente; es capaz de intervenir en los procesos de gestión social de su contexto escolar y comunitario, que vincule a la comunidad educativa con sus costumbres y tradiciones; y contribuya a la construcción de saberes que atiendan las problemáticas de la sociedad actual.
 3. Dimensión pedagógica y psicológica. La importancia de tener una visión didáctica que responda a las demandas particulares del contexto, que les permita desarrollar un dominio de saberes transdisciplinarios acordes a su ámbito de intervención (ciencia, tecnología, etc.), que sea capaz de intervenir sociopedagógicamente en el proceso de

aprendizaje según el desarrollo de su estudiantado y que articule acciones del aula, la escuela y la comunidad.

4. Dimensión filosófica y social. Una formación que se sustente en la axiología, teleología y la estética para generar nuevos escenarios que promuevan el respeto por todas las formas de vida y recuperen tanto la cosmovisión originaria como los saberes comunitarios; que cada docente viva y fomente los valores humanos y las virtudes cívicas; y que se constituya como un sujeto ético, empático, emancipado, consciente de la otredad y que valore las diferencias como elemento para trascender las visiones particulares.

Hablamos entonces de que la transformación de las normales y las políticas que las han enmarcado, ha implicado la transformación de los sujetos que las habitan y de manera específica la de los formadores y los directivos.

Ser director de una Escuela Normal

En relación a la transformación de las EN, contemplada en la estrategia para la mejora ya referida, su diagnóstico señala que las EN enfrentan distintos retos, a saber: el nivel de los perfiles académicos de los formadores de docentes y directivos; cerrar la brecha entre los perfiles de egreso y los requerimientos de la educación básica; fortalecer los sistemas de investigación, extensión, difusión, tutoría, apoyo y acompañamiento a los estudiantes normalistas; fomentar programas sistemáticos de seguimiento de egresados; fortalecer el trabajo colegiado y colaborativo; apoyar la débil mo-

vilidad académica de sus estudiantes y profesores, así como su desarticulación con los procesos de mejora (SEP, 2019).

Entre los nueve principios rectores de la Estrategia destaca el principio 4 muy vinculado a la función directiva: “Participación de la comunidad de las instituciones formadoras de docentes para la construcción colectiva de sus planes y programas de estudio [...]” (SEP, 2019, pág. 55), para permitir que esta acción avance se requiere de una función de coordinación y planeación por parte de la figura directiva.

Como es posible ver, el director normalista tiene (ha tenido siempre) un papel muy importante en la consolidación del plantel, con el agregado ahora de una responsabilidad compartida por construir una nueva política que potencie a estas instituciones y aproveche los saberes construidos a lo largo de la historia de cada EN para así contribuir a la formación de los futuros docentes.

Los casos presentados en este libro nos remiten a decisiones y acciones que los directores han construido con base en su conocimiento del medio en el que trabajan, su experiencia profesional, su trato igualitario con el personal, su liderazgo y su compromiso con una transformación que considere la historia institucional y las políticas educativas.

Agrego a las experiencias investigadas y analizadas en este libro otras más que pude recoger en entrevistas con directoras de escuelas normales al preguntarles por sus principales retos:

- Avanzar en la consolidación y fortalecimiento del trabajo colegiado. Es un Instituto con mucho prestigio, pero ahorita se requiere consolidarlo como Institución de Educación

Superior porque hace ya como siete años que no ofrece posgrado, no hay investigación y en eso se está trabajando (Directora de un Instituto Estatal de Formación).

- Equilibrar la participación estudiantil y la docente en la toma de decisiones (Directora de una Normal Rural).
- Recuperar la experiencia de los maestros más viejos para la formación de los más jóvenes. Hay una gran diversidad de perfiles y de condiciones laborales que dificultan el impulso de nuevos proyectos (Directora de Normal primaria Benemérita).

Los trabajos contenidos en este libro nos ubican en el esfuerzo y saberes de sujetos que son fundamentales para el avance y fortalecimiento de estas instituciones, sus estrategias y conocimientos puestos en práctica y el ejercicio de su liderazgo construido con base en su experiencia y convicciones. Estoy convencida de la importancia de las escuelas Normales y reconozco con orgullo el papel pionero que México ha tenido en su fortalecimiento, pese a políticas internacionales que han apostado por su transformación en institutos de formación genéricos. A mi juicio, son una riqueza pedagógica que es necesario potenciar y fortalecer. Muchas cosas quedan pendientes para ello, pero el camino está trazado y en él es necesaria la participación de las comunidades académicas normalistas y por supuesto, de sus directores. Evidentemente habría que hacer estudios profundos para rescatar el importante papel que tienen los directivos en la transformación y avance de las EN y recuperar así las experiencias de organización que han construido para darle concreción a políticas generalistas.

REFERENCIAS

- Sandoval Flores, E. (2009). Los que forman a los maestros: una asignatura pendiente. En E. Sandoval Flores, R. Blum-Martínez, I. Harold Andrews (coords.), *Desafíos y posibilidades en la formación de maestros. Una perspectiva desde América del Norte* (pp. 85-109). México: UPN-SFU-The University of New Mexico.
- Medrano Camacho, V., Ángeles Méndez, E., & Morales Hernández, M.A. (2017). *La educación normal en México. Elementos para su análisis*. México: INEE.
- SEP (2019). *Estrategia Nacional de Mejora de las Escuelas Normales*. México: SEP.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR. INNOVACIÓN PARA LA ESCUELA NORMAL. CASO HERMOSILLO

Dra. Priscila María Monge Urquijo

Dra. Ana Gloria Jiménez Williams

Dra. Alicia Lorena Rodríguez Márquez

Dra. Marcela Cecilia García Medina

Los retos que implica ser director de un centro escolar demandan ejercer una tarea llena de compromisos hacia la educación y sus procesos, además de mostrar el establecimiento de una visión que, al compartirse, coadyuve a la construcción de procesos efectivos para la formación de la comunidad escolar; lo anterior es una situación que se presenta en el caso del Dr. Jesús Enrique Mungarro Matus, quien, desde la percepción de la comunidad escolar, es reconocido por el ejercicio de su práctica directiva a través de la cual ha logrado trabajar en la vinculación institucional, al promover la colaboración y participación en procesos de trabajo que marcan de manera favorable a la Escuela Normal de Educación Física (ENEF) *Profr. Emilio Miramontes Nájera*, dentro de contextos de educación superior y formación de formadores.

Por otra parte, se identifican hallazgos en los que la comunidad estudiantil percibe una función directiva favorable, dado que ha impactado en actividades académicas y de desarrollo profesional, en los últimos ciclos escolares. Estrategias como

la promoción, el intercambio, la relación con el mercado laboral y credibilidad de la profesión, han permitido que la ENEF, en representación de los estudiantes, proyecte expectativas de participación en el ejercicio deportivo de impacto y calidad.

Contexto de la Escuela Normal

El estudio se realizó en la Escuela Normal de Educación Física *Profr. Emilio Miramontes Nájera*, caracterizada por ser la única en el Estado de Sonora que, desde su inicio, en 1982, brinda una preparación profesional docente en la enseñanza de una cultura deportiva que promueva la Educación Física en educación básica. El director de la institución posee estudios de posgrado y una licenciatura en educación física; es reconocido socialmente por su trato académico y un liderazgo clave para el desarrollo de proyectos innovadores de distinta índole, al interior de la institución escolar.

El personal docente observa con agrado cómo el director escolar se involucra en los procesos de la institución y promueve el trabajo en colaboración en un marco interinstitucional, haciendo que el plantel destaque de manera favorable en su participación con otras Escuelas Normales. Los estudiantes perciben que la labor directiva ha sido favorable en los últimos ciclos escolares, ya que se ha incrementado la participación con otras instituciones generando un intercambio estudiantil, con lo cual se promueve que el alumnado tenga altas expectativas de su trabajo y se favorezca el enfoque de participación en el ejercicio deportivo. Por lo que, como se observa en la Figura 1, a continuación se presentan los siguientes hallazgos:

Características de los docentes. En cuanto a la planta del personal docente que conforma la Escuela Normal, la mayor cantidad de profesores han realizado estudios de maestría y doctorado; un grupo menor de profesores posee nivel de licenciatura. Al respecto, el director comenta lo siguiente:

Voy a llamarlo así, dos segmentos de profesores, tribus de profesores en términos de algunos autores, los profesores que están muy preparados con alto nivel de escolaridad, sí los tengo y con un enfoque académico fuerte, con una cultura académica fuerte, pero tengo otro grupo de profesores que no les gusta involucrarse en cuestión de mejorar su trayectoria académica (Entrevista Director). Son profesores que dominan su cátedra (Entrevista Tutor 1).

Características de los estudiantes. La comunidad estudiantil se caracteriza por ser de distintas localidades, siendo el 80 % foráneo y el 20 % de Hermosillo; en palabras del director esto ha dificultado el arraigo, ya que cuando se programan actividades los viernes o fines de semana, el alumno se retira. Por otro lado, ha sido una comunidad tradicionalmente masculinizada que en la actualidad se puede describir como mixta, con la misma cantidad de hombres y mujeres.

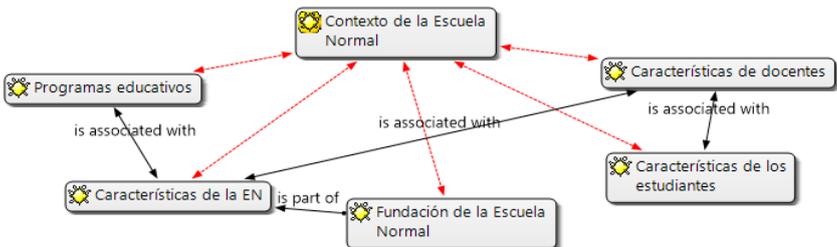
Los estudiantes que históricamente vienen a esta escuela son aquellos que se identifican mucho con la actividad física y con algún tipo de deporte, esa es una característica del alumnado de la escuela, todos en algún momento dado de su infancia o de su adolescencia, han practicado alguna actividad deportiva. (Entrevista Director).

De la misma forma, docentes y tutores refieren que la población estudiantil muestra vocación al participar en las actividades escolares.

La gran mayoría se les nota felices, porque están en la carrera que a ellos les gusta y están porque les gusta, tienen esta vocación. Pero sí hay felicidad en los alumnos. (Entrevista Docente 1).

Características de la escuela. Se distingue por ser una escuela de organización completa, con 38 años de antigüedad en el año 2020. A través de sus proyectos, realiza un fuerte impulso de ayuda hacia la comunidad que la rodea; implementa un programa de licenciatura, una maestría, talleres y diplomados. Se ubica en el área urbana y está inserta en una zona meramente comercial, sus instalaciones se encuentran en excelentes condiciones, sus aulas están equipadas con tecnología fundamental para el desarrollo de las clases, todas tienen equipo de proyección; su infraestructura siempre luce limpia, ordenada y vigilada.

Figura 1. *Contexto de la Escuela Normal*



El presente trabajo se enmarca en el apartado de dirección escolar así como del desarrollo personal y profesional docente; para ello, se han establecido las siguientes categorías.

Biografía de liderazgo: trayectoria, formación, investigación e impulso

Ser director de una escuela normal es una tarea de grandes compromisos, de una visión compartida, en la cual toda la comunidad educativa entienda de retos y logros. Este es el caso del Dr. Jesús Enrique Mungarro Matus, director de la ENEF *Prof. Emilio Miramontes Nájera*. La Figura 2, representa los datos obtenidos en los que la comunidad educativa reconoce en el director a una figura académica, congruente en el decir y en el hacer. Le respalda una antigüedad de 30 años de servicio, académicamente ha realizado estudios de licenciatura, especialización, maestría y doctorado; se ha desempeñado como docente, coordinador académico e investigador, y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Hace tres años y medio se desempeña como director de esta emblemática institución de la capital sonoreense, de donde orgullosamente egresó e inició su función educativa como profesor interino, para después ser basificado.

Como director de esta institución, se ha distinguido por impulsar actividades académicas entre profesores y estudiantes. Se enfatiza que entre sus logros está el establecimiento de la investigación como actividad sustantiva y se subraya como máxima satisfacción la movilización en el área de investigación.

Otro de sus logros ha sido la distinción, que a corto plazo ha establecido desde su función; asimismo lo es la representa-

ción de un liderazgo de impacto reconocido desde la comunidad académica, el cual le ha permitido que la institución sea identificada por sus altos indicadores. Con perseverancia, ha logrado conducir a los docentes para la obtención de un grado académico en posgrado; los ha impulsado para que participen con ponencias en diferentes congresos nacionales e internacionales. Fomenta, además, en el mismo rubro, a los estudiantes, quienes tienen registros de ponencias en países como Francia, España y Canadá:

En los dos últimos años los resultados han ido a la alza... Nuestros estudiantes son los que literalmente están liderando los resultados del servicio profesional docente. (Entrevista Director).

En su trayectoria, ha tenido la oportunidad de trabajar en instituciones públicas y privadas, tiene vasta experiencia en la formación de docentes, funciones directivas e impulso de proyectos estratégicos que llevan beneficios a las instituciones que dirige; además, en su gestión ha mostrado fortalezas para identificar los talentos de las personas que le rodean, pues los posiciona estratégicamente para que se desempeñen en las áreas donde tienen mayor conocimiento, experiencia y habilidad:

Él es entrenador internacional en gimnasia de trampolín, él es un experto en su área; hay otro profesor que es experto en deporte adaptado; tenemos a otro maestro que es experto en fisioterapia. Se convierten en fortaleza para la propia institución. (Entrevista Director).

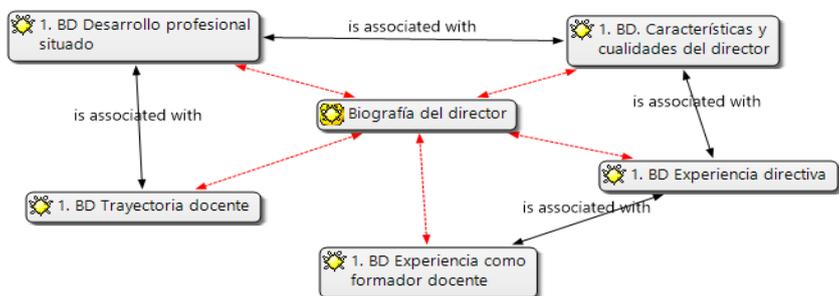
Otra fortaleza que se presenta en la ENEF es que existe un desarrollo profesional docente; esto se visualiza en las diferentes acciones, actividades, proyectos que se implementan en la institución, donde todos se ven inmiscuidos, incluso el propio personal administrativo. El director detecta fortalezas en el personal y las capitaliza, tal como se presentó con el personal administrativo, el cual, por necesidades del plantel, se redujo a un 50%, una vez reorganizados.

Yo había logrado identificar en las compañeras de base que están aquí, ciertas habilidades, entonces asigné a cada una de ellas en una función que les ha llevado a ser exitosas. (Entrevista Director).

El personal docente tiene plena confianza en la guía del director, conoce de su experiencia, observa que es exitoso en sus decisiones, sabe de la preocupación que tiene por la escuela y las metas de proyección para posicionarla como una institución que forma docentes de educación física con un alto perfil académico.

El doctor Mungarro me supo encausar, sabes qué, yo he venido trabajando estas asignaturas, pero me dice, sabes que no te vamos a dar esta asignatura porque yo veo que tú eres mejor en esta área (Entrevista a Tutor).

Figura 2. *Biografía del Director*



Construyendo visión y marcando dirección

El director, sujeto de estudio de esta investigación, resalta que la ENEF ha cambiado en los últimos tres años y medio. Enfatiza que fue necesario avanzar a pasos agigantados porque se venían cambios importantes. Con esta visión, se propusieron metas y objetivos claros. Reconoció en su planta docente un capital académico de docentes que tenían el grado de doctorado, otros solo estudios de maestría y supo administrar las competencias de docentes que tenían el grado de licenciatura, pero destacaban en otras áreas y disciplinas. Detectó en ellos su deseo por aportar a la educación, apoyar institucionalmente y fortalecer su propia práctica, de ahí que impulsó fuertemente la capacitación de formación docente, la investigación y la participación en congresos con presentación de ponencias (Figura 3).

Desde su inicio en la gestión, el director se preocupó por generar acciones que permitieran establecer las líneas de identidad institucional, que los estudiantes se sintieran orgullosos de su escuela, pero que también la comunidad académica los reconociera, así como la población en general. Logró establecer accio-

nes en diferentes proyectos, donde los normalistas de educación física llevaran servicio a diferentes instituciones, como el proyecto expo prestadores de servicio social, en el cual se apoya a adultos mayores. También, instructoras para jóvenes que hacen su servicio militar nacional, participantes en la Comisión del Deporte del Estado de Sonora (CODESON), Instituto del Deporte de Hermosillo, y escuelas de iniciación deportiva; además, cuenta con jóvenes preparados para dar primeros auxilios. Ha tenido la visión de establecer redes de colaboración con diferentes instituciones, como las nombradas anteriormente.

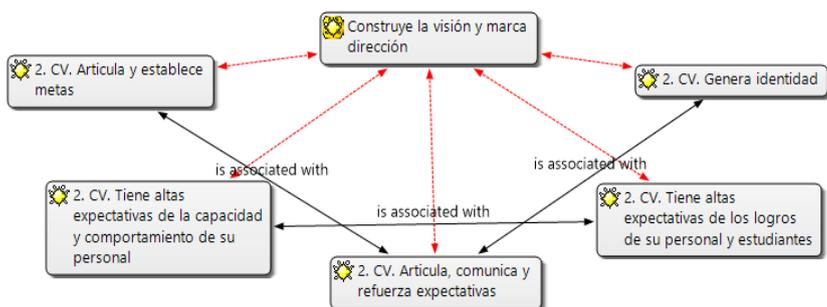
La clave ha sido tender muchos puentes con la iniciativa privada; por ejemplo, un empleador muy importante de nosotros es “El Imparcial” y el “Caffenio”, además de escuelas particulares que regularmente nos están solicitando (Entrevista Director).

La institución tiene un fuerte impacto académico. En sus programas de formación oferta una licenciatura, una maestría y cursos para docentes en servicio; además de los talleres de fisioterapia, deporte adaptado, enfocado a trabajar con personas que padecen parálisis cerebral, algún tipo de paraplejía o que les falta algún miembro. Finalmente, el taller de gestión de eventos deportivos, permite a los estudiantes desempeñarse como gestores y administradores de instituciones deportivas, una vez que egresan.

La comunidad educativa reconoce que el director tiene altas expectativas de la capacidad de los docentes y los impulsa constantemente a que se capaciten.

El director siempre está ofreciendo preparación, que estés preparado... siempre está ofreciendo becas para que estudies una maestría, un posgrado, siempre está insistiendo que debes prepararte (Entrevista a Tutor).

Figura 3. *Construye la visión y marca dirección*



Desarrolla y sostiene relaciones organizacionales

Las relaciones organizacionales en una institución (Figura 4) permiten que se fortalezcan los vínculos entre uno o varios departamentos o bien entre una o varias instituciones. En el caso de la ENEF, la escuela ha fortalecido esos vínculos creando conexiones de ayuda entre la escuela y la comunidad, empezando por los servicios que esta presenta al estudiantado foráneo y local, así como la ayuda que otorgan los estudiantes a la comunidad a través de los diferentes proyectos como talleres, servicio social y servicio de apoyo de seguridad en eventos. Dichas acciones se han realizado con el Gobierno Estatal, la Secretaría de la Defensa Nacional, CODESON e Instituto del Deporte de Hermosillo. El director del plantel cuida y promueve estas relaciones:

Hemos logrado sacar muchos proyectos adelante, con la ayuda y participación de entes, incluso ajenos a la propia educación, he logrado hacer redes con muchas empresas privadas, con organismos del sector público, con la propia Secretaría de la Defensa Nacional. (Entrevista Director).

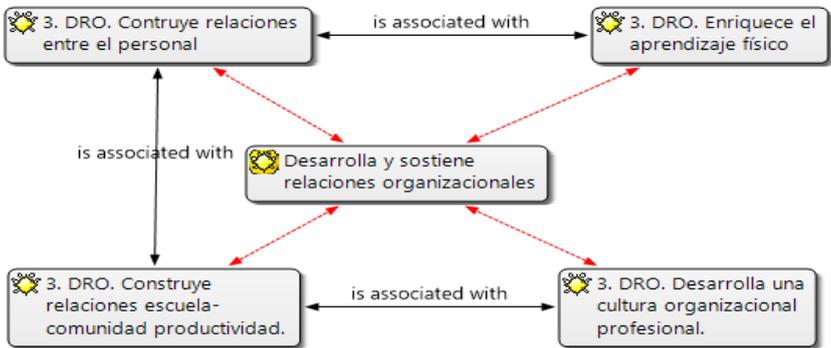
El equipo docente se ayuda de manera colaborativa; por ende, cuando existen problemas con los alumnos de cualquier índole, se comunican, se fortalecen y buscan apoyo con los tutores, con la psicóloga y con el equipo académico de profesores.

Siempre ha sido muy unido el equipo académico y bien liderado por el director. (Entrevista a Tutor).

Los docentes expresan que existe buena armonía entre los equipos de trabajo, esto se debe a que el director, como líder, siempre está enviando mensajes de unión, de colaboración y ayuda mutua, el director entiende que en las escuelas hay personas que se resisten al cambio y que les cuesta incluirse en las actividades, pero no baja la guardia en generar fuertes lazos de unidad.

Entre el personal de apoyo, intendencia y personal académico, hay muy buena armonía, el director se ha encargado que todo se dé en santa paz, siempre ha dado mensajes para que siempre estemos unidos (Entrevista a Tutor).

Figura 4. *Desarrolla y sostiene relaciones organizacionales*



Administra la política externa

Se identifica al director de la ENEF como un administrador de recursos institucionales que tiene claridad en la autonomía de gestión que requiere para lograr proyectos que se establecen en beneficio de la mejora continua. Reconoce que la política externa influye en la organización, pero desde su criterio y experiencia, la identifica como una organización lenta en los procesos que promueve e implementa, *no brinda oportunidades para el desarrollo (Entrevista Director)*; sin embargo, a través de una planificación estratégica al interior de la institución, ha logrado brindar equilibrio en los procesos de gestión para tener un impacto favorable en la escuela (Figura 5).

Para ello, involucra a la comunidad educativa en la participación y resolución interna de actividades y proyectos escolares, para que los estudiantes se integren en las instituciones de educación básica, establezcan redes de colaboración con empresas privadas, organismos del sector público y con la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA) y, en general, que coadyuven siempre hacia la participación y proyección institucional.

El director reconoce que la revisión de un escenario a futuro le ha brindado posibilidades para elaborar el plan de trabajo de la institución, partiendo de un diagnóstico que involucra a la comunidad educativa y con impacto a corto plazo, por lo que ha establecido el servicio social comunitario y el impulso de estudios de posgrado del personal docente. Para lograr lo anterior, brinda capacitación en aspectos de investigación a personal docente y estudiantes, e identifica las políticas educativas que prevalecen en nivel superior.

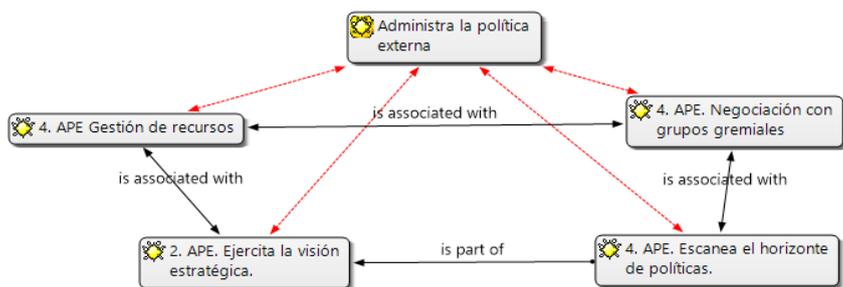
De igual manera, reconoce como principal reto la modificación de la Ley General de Educación, en la cual se inserta la educación normal, al no contar con procedimientos claros para la basificación del personal y por considerar la posibilidad de la gratuidad del servicio educativo que la institución brinda, así como una falta de recursos asignados para su organización; reconoce que en este ejercicio *se ha trabajado con los que han querido trabajar (Entrevista a Director)*.

El director expresa que ha ejercido un liderazgo transformacional que le ha permitido reconocer avances y partir de un diagnóstico. El personal docente reconoce su planeación estratégica y visión hacia el futuro, lo cual permite prepararse; también comparte que el directivo es previsor, procura que el personal se fortalezca en temas que requiere, y lo hace siempre con visión compartida.

En la negociación con grupos se encuentra la parte sindical a la que pertenece la institución; sin embargo, la perspectiva del director se mantiene firme, al cuidado de intereses internos que le permitan cumplir funciones sustantivas de la labor directiva que ejerce, entre las que se encuentran el diálogo, la mediación y la promoción de un trabajo en colaboración; así, genera con-

diciones para que se reconozca su labor y sea él quien tome las principales decisiones al interior de la institución.

Figura 5. *Administra la política externa*



Lidera y administra el cambio estratégico

El director de la institución reconoce que la educación física es un conjunto de disciplinas que requieren ser abordadas desde el ámbito de la investigación. Ante ello, promueve con los estudiantes y docentes el registro de experiencias, así como el diálogo académico interior para participar en congresos, sobre su experiencia, a través de ponencias que presenten resultados académicos en la enseñanza de una cultura del deporte.

Desde su llegada a la institución, ha propiciado un cambio en la perspectiva sobre la educación física, al promover una preparación profesional del docente; una, que cambie la visión que se tiene del docente de educación física, ya que la percepción de un docente con un balón va más allá de las posibilidades que esta asignatura ofrece en su enseñanza; y dos, la actualización profesional que muestra en las activida-

des que emprende. Su dedicación, organización y constancia, son reconocidas por el personal como su mayor fortaleza. El personal reconoce que anticipa los cambios.

Las recomendaciones académicas que desde el liderazgo directivo se ejercen, brindan posibilidades al personal docente para que, de manera interna, se adapte a un proceso continuo de cambios, lo cual le ha permitido operar y fortalecer su función docente para atender los procesos de cambios en los que se encuentra la educación superior. En este caso, se encontró un directivo que construye el cambio al administrar sus recursos, promueve la participación académica e involucra a su personal en una cultura organizacional profesional.

El director siempre está haciendo investigación. (Entrevista a Docente).

Su dinámica cotidiana y participación constante en eventos académicos, le permite involucrar al personal docente que presenta habilidades, cualidades o interés en participar en lo que el maestro convoca. Los académicos aceptan esta dinámica con agrado, porque les permite continuar fortaleciendo su preparación profesional.

El director genera compromiso y lealtad a la institución al identificar las habilidades y fortalezas de su personal, al promover la participación en actividades académicas constantes, así como al asignar a los administrativos funciones que les permitan tener logros a corto plazo; tal es el caso de la promoción del posgrado, ya que la institución no tiene la figura de coordinador de posgrado, aunque esa función la realiza el personal administrativo, en su ejercicio, brinda posibilidades

para tener éxito en el desempeño de la función administrativa y genera que al personal le agrade lo que realiza.

Construye el cambio al administrar su recurso, reconoce que a su llegada tenía demasiado personal administrativo, lo cual ocasionó conflicto al asignar tareas o delegar funciones, por lo que se hizo una reestructuración que permitió tener el personal suficiente para las tareas o funciones de la institución y disponer de personal, con base en su función, asegurando un óptimo desempeño (Figura 6).

Rojas y Gaspar (2016) indican que lo que posibilita el cambio es lo que ocurre dentro de la escuela, generando una nueva mirada por parte de sus integrantes. Esta gestión de cambio los hace organizarse, relacionarse y actuar de una forma distinta, el cambio se realiza dentro del corazón de la escuela por medio de las orientaciones que brindan sus líderes, quienes son a la vez, sus directivos.

El liderazgo es distribuido al asignar comisiones y funciones en el personal administrativo. Por ejemplo, tiene una encargada de finanzas que no solo le agrada lo que realiza, sino que también le permite desarrollar habilidades de organización, distribución de recursos, seguimiento de ingresos, entre otros elementos que le brindan satisfacción por la labor que realiza.

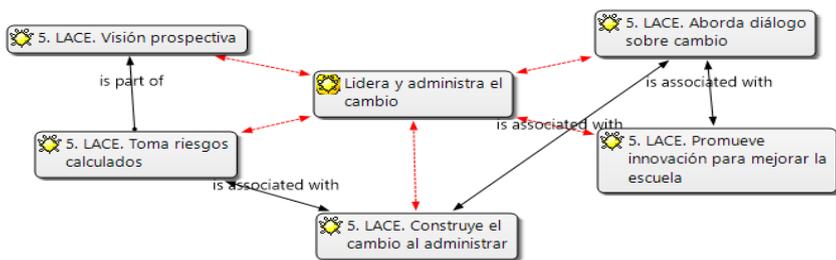
La institución se encuentra en constante innovación al mantener relaciones diversas que le permiten generar condiciones para la movilidad de estudiantes; este es un aspecto que es visualizado como de los más importantes para el desarrollo de la institución que bajo el liderazgo del Dr. Mungarro, se ha llevado a cabo.

Los alumnos han tenido posibilidades de acudir de intercambio a otros espacios académicos de manera internacional

y nacional, entre los que se encuentran: España, Chile, Uruguay y, al interior de la República Mexicana, como Monterrey, Guadalajara, Ciudad de México, lo cual otorga oportunidades a los estudiantes para ampliar sus expectativas.

Otra innovación que la institución implementa es el desarrollo de las áreas de formación complementaria, en la que han tenido la oportunidad de brindar talleres como fisioterapia, fortaleciendo la capacitación de los estudiantes y brindando opciones para tener alternativas de participación en deportes de alto rendimiento. Adicionalmente, brindan oportunidades para fortalecer elementos, entre ellos el denominado como deporte adaptado, fortaleciendo el trabajo con personas que padecen parálisis cerebral o algún tipo de paraplejía.

Figura 6. *Lidera y administra el cambio*



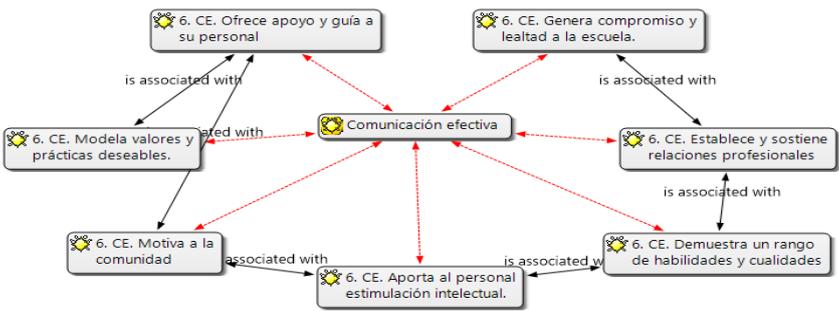
Entiende y se comunica efectivamente con las personas

Cuando se menciona la comunicación dentro de centros escolares, se refiere al proceso donde se intercambian ideas y establecen prácticas. De acuerdo con García-Revillo (2006), el proceso de comunicación permite el intercambio de contenidos a través de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos. Bajo esta

consideración de la comunicación, no se puede descartar que los procesos de comunicación dentro de la función directiva, en tanto que resultan indispensables cuando se pretende plantear estrategias de mejora o consolidación.

Con base en lo anterior, el Director de la ENEF ha logrado establecer la efectividad de la comunicación a través de sus prácticas desde lo informado por la comunidad escolar. En ese sentido, de ella se derivan tres patrones importantes: estimulación, establecimiento y modelamiento (Figura 7).

Figura 7. Comunicación efectiva



La valoración positiva sobre el liderazgo para la comunicación efectiva se establece desde que se reconoce el perfil adecuado para el manejo de cuestiones académicas dentro de la institución. Estas permiten la demostración de prácticas, habilidades y cualidades pertinentes, por parte del Director.

Es muy importante la figura del director, es muy importante, no te lo voy a negar, la escuela se consolida y se organiza mejor si el director está en la misma sintonía. (Entrevista Coordinadora de tutorías).

Por otra parte, se establecen y sostienen relaciones profesionales debido a que se promueven desde la socialización, relaciones de colaboración, representación, compromiso y lealtad hacia la formación de educadores físicos, marcando un cambio significativo en las dinámicas que al interior de la ENEF se ejecutan. Estas han permitido el reconocimiento y validez de la comunidad escolar en su totalidad, con énfasis en la de estudiantes.

Por ejemplo, ahorita se está pidiendo que el educador físico al egresar de la institución sea un investigador. Nosotros ahorita en sexto semestre estamos por realizar una investigación, entonces creo que nos está formando de una manera mucho más complementaria esta administración en relación con las administraciones pasadas. (Testimonio estudiante, GF).

La gestión y representación de la escuela por parte del Director está permeada por valores y prácticas deseables. El establecimiento de una nueva visión para las actividades académicas es acompañada, desde la función del director, con actitudes, conocimientos y habilidades que se modelan para su relación con la formación y desempeño que se lleva a cabo en la ENEF. Lo anterior, al considerar la participación de estudiantes y docentes en el cumplimiento o deberes establecidos para la educación superior, como participación en congresos, eventos sociales, comunitarios e interinstitucionales. En ellos, la figura del director se reconoce por su trayectoria; estableciendo entonces el modelamiento efectivo desde la comunicación y la comprensión del contexto.

Administra y asegura la calidad de la enseñanza y los programas de aprendizaje: AACE

A pesar de que las prioridades del director se centran en cuestiones de consolidación y proyección de la ENEF; cabe resaltar que el desarrollo académico también es trabajado por la figura directiva desde alternativas de colaboración y consolidación de programas al interior de la escuela normal. Entre las alternativas se encuentran: la incorporación de evaluaciones adicionales al ingresar con la intención de aseguramiento de la calidad al egreso; reestructuración del programa académico de tutorías con la intención de incidir de manera favorable sobre las áreas de oportunidad del estudiante; acompañamiento al establecimiento de la planta docente con apoyo a su desarrollo profesional, o a su estabilidad laboral.

El examen de ingreso de aquí, se modificó con el plan para la asignación de plaza modificaron eso y de alguna manera, cuando yo apliqué, aplicaron como 120 o 150 personas o algo así, y quedamos menos de 40... Se supone que tomaron más en cuenta el aspecto académico pero esa prueba académica, muchas personas que yo conocí en la prueba que yo dije esta persona sería un excelente maestro de Educación física, no quedó, porque el examen en la prueba simplemente no dio el ancho. (Testimonio estudiante, GF).

Me tocó asesorar muchachitos que colocaron sus ponencias en Francia, fue él quien hizo la gestión ante la DGESPE, es un congreso caro y él logró el apoyo. Estuvo insistiendo hasta que se logró y a muchachos de cuar-

to y sexto semestre que van iniciando, se les ha apoyado también para asistir a congresos. (Entrevista Tutor).

Las alternativas dirigidas al desarrollo académico y las prioridades para la consolidación de la institución, permiten apreciar la relación directa entre la administración y el aseguramiento de la calidad educativa con la toma de acciones que realiza el director; a pesar de que en un principio pudieran no estar relacionadas con lo establecido por las autoridades o estructura educativa que en el Estado rigen a las Escuelas Normales.

A mediano plazo se consolidan como programas o estructuras que forman parte de la normalidad de la ENEF; y en posterior, largo plazo, en procesos de seguimiento y/o monitoreo por parte del director y su gestión (Figura 8). Como lo menciona Fullan (2002), si se requiere el aseguramiento de la calidad en los sistemas escolares, es necesario prepararse con las mejores prácticas, incluso si en un inicio las mismas parecen fuera de contexto.

Hemos ido avanzando, y así lo percibo yo, a pasos agigantados en estos tres años y medio...no hemos podido esperar a ver qué ocurría o esperar a que mucha gente se sumara para hacer cosas, como mencioné, hemos trabajado con los que han querido trabajar (Entrevista Director).

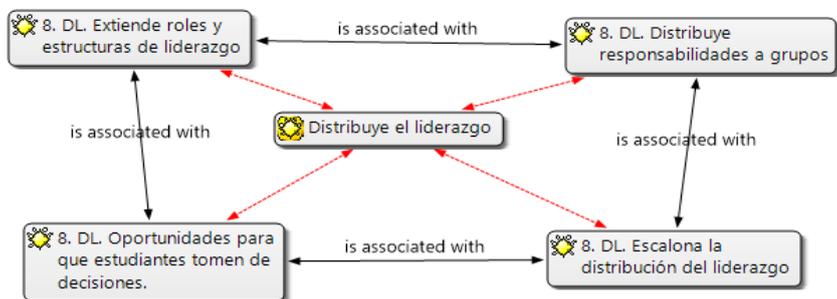
Figura 8. *Administra y asegura la calidad educativa*



Distribuye el liderazgo de manera correcta

El liderazgo que se establece por parte del director de la ENEF está catalogado como transformacional desde su propia descripción; este tipo de liderazgo concibe el cambio como estrategia de análisis y reformulación de patrones que permitan optimizar o dirigir a la mejora de condiciones desde el reconocimiento de las partes que integran la colaboración (Mendoza y Ortiz, 2006). Considerando lo anterior, se reconoce, desde el discurso de la comunidad escolar, que el trabajo del director se basa en el diseño de estrategias compartidas, lo que propicia condiciones que, bajo procesos de tolerancia, respeto, comunicación y compromiso, se construyan estrategias para distribuir responsabilidades y consolidar a la ENEF (Figura 9).

Figura 9. Distribuye el liderazgo



Desde la descripción del desempeño del Director, se expresan percepciones hacia el reconocimiento de la colaboración, el compromiso, la equidad y distribución de roles con base en una estructura definida dentro de la ENEF. Es por ello que, desde el liderazgo del Director, se logran identificar oportunidades de crecimiento, formación y desarrollo profesional; pero también de responsabilidades impuestas a cada uno de los actores educativos de la comunidad. Es decir, el liderazgo establecido es para desarrollar actividades y gestionar procesos para la mejora de condiciones educativas que se basa en la distribución de actividades en colectivo, condición que posibilita la transformación de acciones, percepciones y prácticas al interior de la institución educativa.

Bueno, yo lo describiría como una persona muy directa. El director, viene abocado a lo que es, hasta dirigir la escuela. La verdad, algo que yo le reconozco mucho al director es que a él le tocó un momento de muchos cambios. Entonces, yo considero que ha hecho buenos cambios, difiero con muchas cosas que él piensa o que él ha

hecho en la escuela, pero son diferencias de opiniones, entonces también lo que haga va a ser criticado por alguna parte, o sea, no puede algo que haga estar de acuerdo por todo el mundo. Entonces creo que ha hecho lo correcto con la escuela. (Testimonio estudiante, GF).

Si bien, el Director impacta con ideas y acciones desde el liderazgo otorgado, desde el reconocimiento a los demás propicia la transformación de culturas que permiten la mejora desde la convicción y no la imposición. Por ende, el liderazgo en la ENEF se estructura, se comparte y se distribuye bajo condiciones de oportunidad para aquellos que así lo trabajen; pero también, se provoca a la mejora sobre aquellos que aún no se suman, convencen o quieren trabajar.

Siempre he sido muy curioso de saber qué va a pasar más adelante; regularmente yo estoy revisando qué escenario se puede venir. (Entrevista Director).

Impacto del liderazgo

A partir de la gestión y liderazgo que ha ejercido el director de la escuela normal en los últimos cuatro años, tanto estudiantes como tutores, docentes y equipo directivo han dado cuenta de algunos efectos y cambios importantes que la escuela ha sostenido. Entre ellos, se encuentra el impacto que las acciones académicas han reflejado en el contexto social inmediato, la cultura al interior de la escuela, los cambios en la estructura del personal, rendimiento académico y efectos en las relaciones interpersonales.

En cuanto a los efectos en las prioridades de la escuela, las voces de los participantes en el estudio, dieron muestra de un reconocimiento al impulso académico en la comunidad, resultados favorables de los estudiantes en el ingreso al servicio profesional docente.

Nuestros estudiantes son los que literalmente están liderando los resultados del servicio profesional docente. (Entrevista Docente).

De la misma manera, se ha mostrado satisfacción de los estudiantes debido a las opciones formativas que la escuela normal les ha dado; hay una fuerte oportunidad de movilidad estudiantil, participación en congresos, incluso la escuela ha acompañado a egresados en el proceso de gestión de beca del CONACyT. Los docentes y director han reportado que la matrícula ha tenido un incremento exponencial en los últimos años.

Por otro lado, el Director dejó ver cómo la cultura escolar, haciendo alusión a la planta docente, tuvo un cambio favorable desde inicios de su gestión con relación a los conflictos que se vivían al interior de la escuela años atrás, caracterizados por paros laborales.

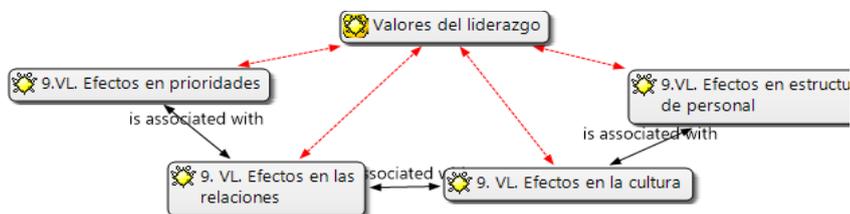
Esta escuela regularmente era tomada por los profesores, cada cierto tiempo la cerraban por conflictos con paros, por pagos retrasados por parte de la Secretaría de Educación y Cultura, por problemas entre los mismos profesores y el cuerpo directivo, a partir de la gestión nuestra no ha habido ningún paro ni demás. (Entrevista Director).

De acuerdo con la percepción de todos los participantes: director, docentes, estudiantes, orientadora y tutores, hay un buen clima laboral entre los docentes, hay armonía y buena comunicación; incluso en situaciones de re categorizaciones, podrá haber disputas, pero es posible tomar acuerdos. A inicios de la gestión del director fue necesario hacer ajustes en la estructura del personal; por tanto, se dio a la tarea de reorganizar la estructura, designando nuevos roles laborales; esto permitió un impacto favorable a mediano y largo plazo en los resultados de la escuela (Figura 10).

Asociado al impacto que la escuela ha tenido en los diferentes ámbitos ya descritos, se encuentra el efecto del liderazgo en las relaciones interpersonales. La escuela en los últimos cuatro años se ha distinguido por fortalecer en gran medida los lazos al interior y exterior de la escuela; en el primero se ha demostrado empatía entre los diferentes actores y trabajo colegiado, establecimiento de confianza, comunicación y escucha. Al exterior de la escuela se ha reflejado un gran trabajo en relaciones con otras instituciones de educación superior, escuelas de educación básica e instancias de diversa índole en la comunidad, dejando ver un impacto social evidente al ofrecer servicio social con estudiantes.

Un punto fuerte que ha tenido la escuela en los últimos años es la proyección hacia la comunidad, creo había una gran debilidad de que la sociedad supiera que existe esta escuela y ha habido esa gran visión del director de hacer convenios con algunas instituciones que han apoyado esa difusión para la escuela (Entrevista Tutor 1).

Figura 10. *Valores de liderazgo*



Prioridad: el aprendizaje profesional continuo y el desarrollo

Como parte de las acciones del director se destaca como prioridad el aprendizaje y desarrollo profesional continuo. De acuerdo con los participantes en este estudio, el Director se ha encargado de promover y facilitar en cada momento, un desarrollo profesional y continuo para todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente en el personal docente. Ha evidenciado una visión estratégica y, en congruencia con su propia formación profesional, el Director ha propiciado escenarios formativos para estudiantes al interior de la escuela, como talleres y cursos que fortalezcan un perfil profesional del deporte, pero además, un perfil orientado a la investigación, situación que ha destacado por ser un distintivo innovador en el campo de una escuela normal de educación física.

El Director, acompañado de su equipo de colaboradores al interior de la institución, se ha encargado de desarrollar e implementar una política de aprendizaje para los profesores de toda la escuela a través de convenios interinstitucionales con instituciones dentro y fuera del país. Entre ellos se identifican congresos y convenciones en los que hace partícipes a

los miembros de la planta docente en distintos roles como evaluadores, ponentes y organizadores.

Ha estado constantemente exigiéndonos que nos preparemos, que entremos en el área de investigación, nos ha dicho infinidades de veces que la educación física por parte de la investigación es un área totalmente virgen, que no hay nada de investigaciones sobre la educación física (Entrevista Tutor).

De la misma forma, los participantes dejan ver cómo el director promueve la preparación profesional destacando el impacto que esta puede tener en su práctica docente.

Lo promueve, incluso lo orienta, casi está diciendo a un maestro oye necesitas prepararte, necesitas llevar especialidades, la maestría para actualizarte y que influyan en tu cuestión laboral, en tu percepción, pero también en tu capacidad y habilidad y competencia para estar en la cancha como se dice, en el grupo. (Entrevista Docente).

El director refiere que se ha encontrado con múltiples obstáculos al promover la preparación y actualización profesional, el principal ha sido la resistencia al cambio.

Bastante resistencia al cambio... hay gente que no le gusta acudir a eventos de capacitación. No se sube al barco y yo le he apostado a esto de las olas de cambio, he trabajado con los que sí han querido trabajar y con las

personas que no han querido, simplemente las he dejado de lado. (Entrevista Director).

Desde el inicio de su función el Director estableció un sistema de evaluación del desempeño tanto en estudiantes como en profesores. En el caso de los estudiantes se valora el rendimiento y desgaste físico, cognición, saberes, cuestión actitudinal, desde su examen de ingreso hasta la permanencia y egreso.

Esta es otra característica de la escuela, nosotros hacemos eventos internos y todos los alumnos están obligados a participar y son eventos de desgaste físico, teníamos un médico, ahorita tenemos un fisioterapeuta pero constantemente les está tomando tallas, peso y demás, el próximo jueves va a haber una brigada que va a tener unos aparatos especiales para medir complexión corporal. (Entrevista Director).

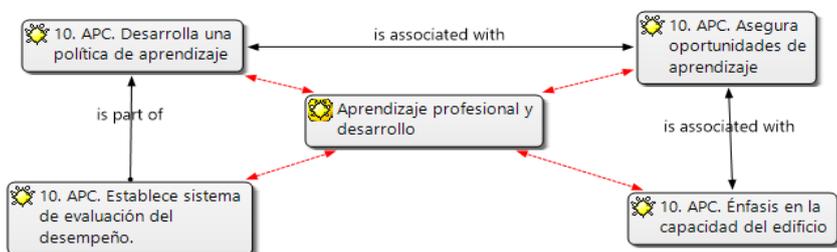
Respecto a la evaluación de los docentes, el Director ha considerado la formación de perfiles en el área de investigación con la posibilidad de que en un futuro, a mediano plazo, los docentes puedan aspirar a perfil del Programa de Desarrollo del Profesorado (PRODEP) y tener la posibilidad de generar un cuerpo académico al interior de la institución, desde su visión prospectiva. En sus palabras deja ver la forma en que esta posibilidad podría tener gran beneficio en el fortalecimiento de los programas educativos y la calidad. Para ello, el director reconoce que es una labor que requiere de consistencia, motivación y constante preparación profesional.

Si para continuar mejorando la licenciatura y sobre todo el posgrado, esa parte falta todavía por consolidar, aquí la cuestión de los perfiles PRODEP no se ha logrado, solamente yo soy perfil PRODEP, soy el único, no tenemos un cuerpo académico precisamente porque los profesores que se jubilaron eran miembros del cuerpo académico, es lo que tiene que ver con algunas de las funciones sustantivas. (Entrevista Director).

Por otra parte, la evaluación de los docentes de la escuela también incluye la perspectiva del estudiante, revisión y seguimiento a las planeaciones, cumplimiento del programa y supervisión en las aulas. Como parte del quehacer educativo de la escuela, el director ha asegurado un rango de oportunidades de aprendizaje dentro y fuera de la escuela para docentes y estudiantes. Los convenios interinstitucionales han sido un puente para el crecimiento profesional en estudiantes y docentes, ya que han permitido la participación de los mismos en congresos de investigación, participación en la promoción de la educación física y la salud, jornadas deportivas e intercambios académicos.

El director se ha asegurado de fortalecer en gran medida la capacidad de la infraestructura de la escuela. La ha dotado de los materiales necesarios para ser un espacio seguro, armónico y eficiente, tanto así que, ha sido posible disponer del mismo para nuevos espacios formativos para estudiantes y docentes, como talleres deportivos y académicos, congresos y posgrado (Figura 11).

Figura 11. *Aprendizaje profesional y desarrollo*



Hallazgos de la investigación

Los resultados del estudio de caso han hecho visible la ardua labor del director escolar en la promoción de la preparación profesional en docentes y estudiantes, facilitando recursos y distintas opciones para una formación académica y actualización constante. La suma de elementos que permite la administración y aseguramiento de la calidad de la enseñanza, permiten identificar como hallazgo que, la gestión del director en estos procesos se vuelve fundamental, debido a que refleja la visión del mismo sobre los procesos de formación y consolidación institucional. Sin duda, el compromiso por mejorar lo establecido se convierte en la meta a alcanzar en prospectiva, propiciando crear visiones de mejora para la educación y, de forma específica, para la formación de formadores en ámbito de la educación física.

Los elementos anteriores, permiten identificar que la comunicación efectiva del director desde su función, ha conseguido establecer procesos de acompañamiento y apoyo en cuestiones efectivas para la ENEF. Estas han estado apegadas a la consolidación de la institución y proyección de prác-

ticas; sin embargo, también han permitido mostrar la calidez de la función al considerar, desde referentes personales y motivacionales, la necesidad de reconocer la formación de formadores para la educación. Con ello se evidencia lo que Fullan y Hargreaves (2014) reconocen como capital profesional.

La experiencia y la preparación académica del director, brindan condiciones favorables para la implementación de una visión estratégica que involucra a sus colaboradores en la coordinación de acciones que posibiliten dar cumplimiento a las políticas internas y externas de la institución escolar, desarrollando así un liderazgo transformacional con visión de cambio y mejora continua.

Considerando lo anterior, se identifica cómo el liderazgo es construido bajo procesos de claridad por parte de la figura directiva, al comprender las prácticas y los escenarios en los que se encuentra la institución; pero, sobre todo, desde la visión compartida, en un contexto educativo donde el reconocimiento parte de la transformación y ajuste a tendencias; mismo enfoque tomado por el director al entrar en posesión del cargo.

REFERENCIAS

- Fullan, M. (2002). *Liderar una cultura de cambio*. España: Horizontes-Empresa.
- García-Revilla, D. (2006). *Fundamentos de la comunicación asertiva en el liderazgo*. México: Red Tercer Milenio.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Morata.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (Junio, 2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia. *Redalyc* XIV(1), 118-134.

Rojas, A. y Gaspar, F. (Agosto, 2016). *Bases de liderazgo en la educación*.
Publicado por Educación 2030. [https://reddolac.org/profiles/blog/
list?user=2ocp231n2vcjs](https://reddolac.org/profiles/blog/list?user=2ocp231n2vcjs)

LIDERAR PARA TRANSFORMAR LA CULTURA ESCOLAR. CASO MEXICALI

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Gabriela Mora

Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez

Antecedentes del caso de la directora Edna

El caso de la directora de la Escuela Normal Preescolar “Rosaura Zapata” (EN), Maestra Edna Carlota Beltrán Martínez, muestra una trayectoria de dedicación a la docencia, con una carrera que abarca desde sus inicios como educadora, después de egresar de esta institución educativa, hasta su desempeño como directora de esta. En su etapa de novatez, además de iniciar en la docencia, simultáneamente inició estudios de especialización. Posteriormente, al pasar a otras funciones como docente comisionada en la Secretaría de Educación de su estado, el horario de trabajo se tornó más abrumador, así como las complejas tareas que tenía que realizar.

Consolidada su función como educadora, se presentó la oportunidad de incursionar como docente en la EN donde realizó su formación inicial como educadora. Es en esta etapa que empieza a desarrollar habilidades para la formación de docentes y en la que refrenda su propia vocación. A partir de este momento se cuentan más de dos décadas dedicadas a esta actividad de formación de docentes y en donde casi la mitad de este tiempo ha sido también directora de la EN.

Esta relación tan estrecha con la EN le ha permitido conocer la institución desde hace más de treinta años, así como su evolución y la del personal que ha transitado o ha permanecido en esta EN. Este conocimiento comprende las fortalezas y debilidades, así como las áreas de oportunidad, mismas que desde la dirección ha abordado como prioridades. Su destacado desempeño como docente en la EN marca la pauta hacia su reconocimiento por parte de los colegas docentes y de los estudiantes, debido a su capacidad académica para la formación de maestros. Esto es un estímulo que motiva a la directora para continuar con un liderazgo de compromiso, que asume con base al trabajo de equipo como la forma más adecuada para el desarrollo institucional:

El equipo docente, yo creo que somos un grupo de docentes muy identificados, entre nosotros y con la institución. Y tenemos muy puesto el escudo, muchos de los que estamos aquí, de las que estamos aquí, somos egresadas de aquí. (Entrevista maestra).

A la par de sus actividades laborales, la directora dedica tiempo a su familia, cuestión que para ella tiene alto valor y a la cual ha dedicado su tiempo y energía, así como a las funciones que desarrolla en su ámbito laboral. Esta habilidad para llevar ambas responsabilidades, evidencia su capacidad para la gestión organizacional, con formas de acompañamiento muy cercanas con el personal a su cargo y con los estudiantes. Sin embargo, la directora menciona que el tiempo que dedica a la dirección escolar va más allá del establecido para su cargo.

En su trayectoria ha tenido la presencia de personas quienes, asegura, la han ayudado a crecer personal y profesionalmente.

¿Qué me motiva? La formación del maestro. Pero, creo que todo esto viene de la propia formación personal y profesional que se ha tenido. En mi trayecto de vida, he tenido muchos maestros, llámese profesionales y no profesionales, que me han invitado a crecer, que me han invitado a hacerlo mejor, a apegarme al deber ser, entonces que también me han demandado y me han planteado retos. Y esos retos y compromisos pues son un motivo también para hacer las cosas lo mejor posible. A mí me gusta que las cosas se hagan bien, entonces ese hecho de que se hagan bien, más allá del amor que tengo por la profesión, todo esto tiene que ver con mi actuar. (Entrevista 2 directora).

En su carrera profesional, la experiencia de trabajar en una institución como la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) le proporcionó conocimientos y habilidades que fortalecieron sus saberes. A pesar de su juventud y pocos años en la docencia, su ingreso a esta institución fue una prueba muy difícil porque tenía que formar a otros docentes en servicio que acudían a la UPN para lograr su licenciatura en educación o para especializarse. Con estas bases, su incursión en la investigación educativa en el ámbito de la EN fue posible y, de los 20 años que tiene en la EN, diez ha tenido la función de asesora, con lo cual sigue activa en el ámbito de la investigación.

Para la directora de este caso es prioridad el estudio como forma de preparación para el fortalecimiento de habilidades directivas y eficientar su función en el puesto:

El estudio ha sido permanente. Hemos tenido diplomados en gestión directiva, diplomado en México filosofía de la educación en la UNAM. Después nos fuimos al Departamento de Normales del Estado, me invitan a trabajar ahí fue cuando se dio la reforma 99 del plan de estudios de la Licenciatura en Educación Preescolar que ya estaba con el programa de transformaciones, en el 96 se presenta el programa de transformaciones, en el 97 empieza en primarias y con nosotros empieza en el 99, entonces lo primero que tuvimos que hacer es ir a los cursos. Aunado a esto, manejamos dos diplomados en ese tiempo, uno era en Planeación educativa, porque nos tocó hacer la primera capacitación que era del PROMIN. Ese fue un momento clave en mi formación, en cuanto a entender los procesos de formación, entonces ahí comenzó la planeación prospectiva, yo lo veo como algo determinante porque si a mí me preguntan una de mis competencias que yo tenga detectada es que sé planear y sé dar seguimiento en proyectos. (Entrevista 2 directora).

Actualmente, está por concluir estudios de posgrado en la Normal Superior de Michoacán, junto a otros colegas de la EN. Estos estudios han sido posible gracias a su capacidad de gestión y de planeación, lo que ha favorecido el desarrollo tanto del capital humano como del capital social. El capital humano, en cuanto al logro individual de cada uno de los docentes que estudian el posgrado y, el capital social, por el trabajo en equipo de este grupo de colegas que se esfuerzan para mejorar sus saberes profesionales (Hargreaves y Fullan, 2014).

En esta acción que forma parte del plan de desarrollo institucional, se favorece también el capital relacional de la EN al incrementar el número de convenios interinstitucionales con el objetivo de mejorar la formación continua de los docentes. Otras acciones en relación a este último rubro están enfocadas en la colaboración interinstitucional en la que, como directora, participó al igual que otros directores de EN del estado de Baja California, en reciprocidad con la Universidad Autónoma de Baja California, con el fin de desarrollar habilidades para la investigación en los docentes de normales y, a la vez, para que en las normales participantes se planearan, desarrollaran y evaluaran proyectos de formación continua para docentes en servicio. De esta colaboración se logró un libro y en la EN se realizaron programas formativos que siguen vigentes.

A esta formación tanto inicial como continua, se agrega la fuerte convicción sobre la forma de trabajar en colaboración (Mendoza, Gardía y Méndez, 2013), que la ha aplicado en todos los centros de trabajo en los que la directora ha estado presente y, muy especialmente, en la dirección escolar de la EN.

Construyendo visión y marcando dirección

En el tiempo que lleva como directora de la EN, ha generado conciencia sobre la importancia de la formación continua de los docentes, que les permita contar con los saberes requeridos para la práctica educativa y para el desarrollo institucional. Con el personal ha reiterado la necesidad de tener una meta en común y trabajar todos en su logro para el beneficio de los estudiantes en formación y el de todos los docentes.

La promoción constante de la comunicación y la colaboración por parte de la directora se extienden hacia los docentes y, a la vez, a los estudiantes, lo que se observa como una cultura institucional que tiene efecto en la percepción de los estudiantes respecto a fortalecer su vocación magisterial. El sistema de acompañamiento que ha establecido la directora para que los docentes apoyen a los estudiantes en formación, es bien recibido por estos últimos, tal como se destaca en la siguiente opinión de una estudiante que participó en el grupo de enfoque:

Hubo también el semestre pasado nuestra primera intervención de una jornada completa. Y yo me sentí, me siento una persona, una estudiante antes y después de esa práctica. Me hizo madurar y pensar diferente ya en la intervención real. (Estudiante de grupo de enfoque).

El acompañamiento que promueve hacia los estudiantes lo pone en práctica con sus colaboradores y con los docentes, quienes reconocen que siempre está atenta a sus necesidades y disponible para escucharlos cuando tienen algún problema o conflicto. Con el fin de lograrlo, es directa en sus observaciones y sugerencias y, a la vez, cuidadosa en cuanto a la forma y el lugar en que comunica alguna observación a algún colaborador, docente o estudiante.

La directora tiene clara la visión y la misión de la institución (Chiavenato, 2017), misma que se ha generado en el colectivo docente y que se reitera permanentemente a través de frases como “Calidad BENERZ”, que se utiliza como un recordato-

rio de que todos deben hacer su mejor esfuerzo para lograr los objetivos de la institución. (Entrevista 2 directora).

En México, la dirección de una EN presenta retos difíciles como la conducción del personal y de los estudiantes en circunstancias políticas que generan movilizaciones estudiantiles o del personal. Cuestiones como falta de pago oportuno al personal, ha ocasionado crisis en las cuales la gestión de la directora ha hecho posible continuar con las clases, aun cuando otras EN deciden no hacerlo.

Otro caso difícil es el momento en que se otorgan las plazas para la EN. En este proceso interviene el sindicato de maestros y las autoridades encargadas de estas instituciones en el estado de Baja California. La capacidad de negociación se coordina con su empatía por el personal; pero también con su convicción que se debe buscar el bien para todos, sin perder de vista la visión y misión de la EN, en la que han establecido la calidad en la formación inicial docente.

Comunicación efectiva

La comunicación como práctica de competencias de interacción con los diferentes actores educativos; el dominio de técnicas relacionadas con los avances modernos de las tecnologías de la información y comunicación (Valliant, 2007) y que hoy en día es demandante ante la nueva normalidad que está viviendo la humanidad, adquiere un significado esencial dentro de una organización. Es crucial la efectividad con la que los sujetos interactúen y el grado de sensibilidad para establecer niveles de comunicación con claridad y tonalidad que per-

mita una receptividad efectiva de los destinatarios, en ese tenor la directora es asertiva para mantener una relación estable con sus colegas.

La forma de comunicación que se implemente en una comunidad define las relaciones de trabajo del colectivo; así, la puesta en práctica de acciones permite una relación de acercamiento y metas en común para el logro de los propósitos que se han trazado, de ahí que la gestión de la comunicación es fundamental para sostener los proyectos de la organización (Castillo, Puigdellivol y Antúnez, 2017). En este nivel de compromiso, la comunicación efectiva que establece la directora, alude a conversaciones asertivas al transmitir de manera clara y comprensible sus ideas, además de escuchar con atención a la comunidad educativa.

Genera compromiso y lealtad a la escuela

La sensibilidad y capacidad de observación de la directora de la EN, se muestra en el reconocimiento de la práctica del colectivo a su cargo. Ella valora los saberes y habilidades para la toma de decisiones y para la implementación de proyectos en la institución. Por otro lado, el reconocimiento del personal a su cargo es visible, sobretodo porque cuenta con el apoyo manifiesto, de ahí que sus habilidades para relacionarse con la comunidad escolar le han permitido tener el apoyo de los docentes, con quienes genera compromiso y lealtad a la escuela.

En el ámbito del ejercicio de la función, se aprecia que la directora posee cualidades y habilidades para las relaciones interpersonales que se hacen evidentes debido a la efectividad para comunicarse. Este tipo de acciones es notorio en las interaccio-

nes con el personal, situación que supone una comunicación que experimenta intercambio de expresiones y acuerdos que bien pueden ser positivas o negativas (Santori, 2019).

Pienso que es muy prudente, es respetuosa y tiene mucho conocimiento. Conoce lo académico, lo administrativo y después saber relacionarse con cada uno, se lo admiro mucho y es respetuosa, te escucha, no se altera, yo soy muy intensa y ella tiene esta habilidad, esta cualidad de saber escuchar sin alterarse, aunque la persona esté alterada. (Entrevista a docente).

En este caso, el nivel de comunicación, según Santori (2019) es positivo, de ahí que la conexión entre la directora, los docentes y estudiantes, es congruente al intercambiar información y es posible apreciar niveles razonables de confianza y seguridad, lo cual constituye un potencial para un ambiente organizacional efectivo, debido a que la directora modela valores y prácticas deseables.

Está abierta de cualquier situación, tú puedes pasar a su cubículo, siempre y cuando no esté ocupada, pero igual te va a recibir de buena manera y vas a poder decirle alguna situación que esté sucediendo. (Entrevista a docente).

Desarrolla una cultura organizacional productiva y profesional

La directora de la EN se posiciona como líder para desarrollar dinámicas organizativas pertinentes para la institución;

además, establece relaciones para gestionar el conocimiento y mantener un estatus de prestigio ante la comunidad:

Tenemos una relación con la Universidad Autónoma de Baja California, tenemos una vinculación con la facultad de ingeniería y de pedagogía, estamos haciendo un trabajo excelente con ellos, o sea muy muy bueno y con mucha comunicación, con mucha apertura, ellos vienen, nosotros vamos, sus estudiantes con nuestras estudiantes y vamos en ese camino pues, te digo hace poco que estamos, así como saliendo a la luz, pero se están haciendo cosas muy interesantes. (Entrevista a docente).

En el caso de la directora Edna, se detecta que las relaciones entre las personas fueron trascendentes para que la EN lograra un cambio de cultura, como efecto de la conjugación de varias acciones. El personal de la EN tiene la visión de ser una escuela de calidad, lo que hace que se trabaje en conjunto para consolidar esta perspectiva. Así, el compañerismo que promueve la directora se consolida al brindar un apoyo solidario. Mendoza, García y Méndez (2013) expresan que, al trabajar en equipo, se hace una cultura flexible y con facilidad al cambio e innovación.

Entre otro de los aspectos evidenciados en el caso, se subraya el efecto que genera el dar confianza. Cuando un miembro se incorpora al escenario laboral en la EN, la mayoría de los integrantes brinda apoyo para canalizarlo y dar seguridad al nuevo miembro de la comunidad escolar. La EN es pequeña, lo que posibilita que cada integrante de la planta docente sea cercano a la población estudiantil.

Con respecto a las prácticas profesionales, la directora menciona que los resultados demostraron que estas se vuelven el motor de mayor interés de las alumnas, debido a que, a través de las mismas, ellas se comprometen y se responsabilizan con su propósito. A través del cumplimiento de la práctica, las estudiantes obtienen el grado y el título profesional.

Crea estructuras que soportan la cultura organizacional

Las opiniones de docentes y de la directora coinciden en cuanto a que hubo un cambio de cultura en la población escolar; entre las acciones que destacan, se encuentra el hecho de que se involucra a las alumnas, se les toma en cuenta para consultarlas sobre temas acerca de su proceso de formación.

Un asunto complicado tiene que ver con la selección de personal. Para este proceso, la directora realiza entrevistas a los aspirantes y detecta los perfiles idóneos para ejercer esta profesión y no solo el cumplimiento de requisitos como la antigüedad. Con las nuevas contrataciones de personal, la EN inició una renovación del trabajo y, con ello, una gestión que implica nuevos compromisos.

Conejeros, Rojas y Segure (2010) plantean que “la escuela, familia y sociedad son los tres ejes de desarrollo de la confianza” (2010, p. 31). Las alumnas que participaron en el grupo de enfoque señalaron que la escuela y, en especial el personal, les generó confianza y seguridad al interactuar, haciéndolas sentirse felices y alegres al transmitirles sus conocimientos, vivencias, experiencias, anécdotas y amor por la profesión.

Todo eso conlleva a tener una verdadera vocación a la educación. Eso me transmite mucho y siembra mucho en mí para yo poder dar lo mejor de mí a los niños (Estudiante de grupo de enfoque)

Construye relaciones productiva escuela-comunidad

El acercamiento que promueve la directora entre el personal y el alumnado fue evidente, al ser externado por las alumnas. Todo el personal se involucra en las problemáticas estudiantiles, pero también institucionales, y se buscan alternativas funcionales.

En cuanto a la relación que promueve con preescolares locales, se considera muy buena y las puertas de los jardines de niños siempre están abiertas para las alumnas de la EN. De igual manera, se realizan relaciones institucionales con la Universidad Autónoma de Baja California; incluso, con otras que no son meramente del sector educativo, pero sí relacionadas con la atención del niño, como lo es “El museo sol del niño”.

Por otro lado, en cuanto a la relación entre Escuelas Normales, la directora promueve este tipo de vinculaciones, ya que incorporó las ideas que surgieron de manera individual y colegial, llevándolas al plano de la acción y, como líder y pilar de apoyo para la comunidad educativa, fue determinante y aprovechó todas las relaciones posibles del sistema y/o las relaciones externas, nuevas y viejas, para crear oportunidades de colaboración y crecimiento educativo con el fin de dimensionar lo que se puede realizar con las alianzas.

Conecta la escuela con su ambiente

El prestigio que tiene la escuela hizo que fuera elegida por las alumnas como su institución formadora. La comunidad logra identificar a la institución por varias acciones: (a) Los instintivos institucionales (uniforme) son referente de identificación en la comunidad, (b) durante las prácticas, las labores educativas de las alumnas fueron distintivas de otras escuelas, (c) la participación de las alumnas en congresos y eventos académicos destacaron por la forma de expresarse, intervenciones orales y comportamiento, (d) las egresadas ya en servicio, al recibir a las alumnas durante las prácticas, al observar el trabajo de las practicantes expresan que se percibe la diferencia con alumnas de otras normales. Las propias alumnas resaltan que la infraestructura, los maestros, la comunicación y hasta la conectividad, corresponden a una escuela de prestigio y de calidad.

Alinea los recursos con la misión de enseñanza

La directora siempre está contemplando la elaboración de proyectos, actividades extraescolares como talleres, congresos, entre otras, con el propósito de que las alumnas participen y complementen su aprendizaje. A través de estas acciones, la directora promovió a la EN por medio de los recursos de comunicación al alcance, aprovechando también las condiciones e imagen de la infraestructura de la institución. A pesar de que la EN es pequeña, se pudieron aprovechar los recursos federales otorgados para administrarlos en una mejora de condiciones e imagen de la escuela.

Crea y monitorea sistemas para asegurar altos estándares de logros para los estudiantes

Al observar las deficiencias en los diferentes espacios del área académica, la directora implementó evaluaciones utilizando la tecnología, en las cuales se involucraron docentes, alumnos y demás personal. La directora ha dado prioridad al cumplimiento de las actividades académicas, aunque también atiende otras actividades de tipo políticas y administrativas, lo que propició la proyección de la escuela a otro nivel, sacándola de la zona de confort.

Los resultados de las evaluaciones internas se aprovecharon para establecer estrategias y dar seguimiento al trabajo docente, a los mismos resultados de las evaluaciones, a la implementación de algunas actividades de estudio, al fortalecimiento de las competencias en la enseñanza, el desempeño de los alumnos; es decir, mejorar las condiciones futuras, siempre apegados a las normas. Bernal (2001) comenta que el proceso de evaluación, no solo debe evaluar a los alumnos, sino que debería ser una acción implícita del centro educativo, como parte de la cultura organizacional.

En el contexto de la EN, durante los procesos de evaluación, las alumnas se involucraron activamente, solicitaron puntualidad en el cumplimiento del trabajo docente y evaluaciones, revisión de planes y programas, evaluar el curso y desempeño del docente. Como un resultado del proceso de evaluación, se instaló un buzón de quejas con el objetivo de mejorar los servicios y cualquier otra situación institucional.

Mientras tanto, la directora siempre trata de involucrarse activamente en gran parte de las actividades que la escuela

proyecta, sean estas académicas, administrativas, de gestión, entre otras; aunque no está en todas, sí participa en la mayoría. Se involucra hasta en la impartición de clases para mantenerse al día en lo que es la formación, razón por la que imparte cátedra en maestría. Ella está pendiente de todo el proceso y constantemente monitorea los proyectos que se realizan.

Como resultado de las reuniones de trabajo colegiado, se implementó el seguimiento a través de acciones como reunirse una vez a la semana o una vez cada 15 días, con el propósito de proporcionar continuidad a algunas situaciones que se presentan, brindar información al colegiado y que, al mismo tiempo, esta fluya hacia las áreas en todos los niveles: ascendentes y descendentes, ya que la escuela funciona en tres horarios: matutino, vespertino y sabatino.

Asegura la equidad en todos los salones

Por diversas fuentes, se obtuvo la información de que cada una de las alumnas fue referida a un docente a través del programa de tutorías institucional desde el primer semestre. Con este apoyo, las alumnas encauzan sus inquietudes y problemas; incluso, se coordinan entre docentes y, de requerir una ayuda adicional, más allá de la académica, se canalizan a cualquiera de las dos psicólogas del Programa Psicopedagógico de la escuela. Estas últimas ayudan a detectar problemas por los que los estudiantes atraviesan y se le informa a la Directora para determinar la posible atención requerida. Estos programas le aportaron una fortaleza a la institución.

Cuando la problemática es meramente académica, la directora permite que el colegiado se involucre, evalúe y decida;

pero en casos de tratamiento especial, se tiene que actuar con cautela. En estos casos la postura de la Directora es determinante, ella no se deja llevar por las emociones, sino que su capacidad es actuar de manera sensata y ser muy diplomática. En cuanto a la promoción del trabajo en equipo, la directora realiza una buena coordinación, propicia el apoyo entre unos y otros, favorece la empatía, cooperación y colaboración.

Toma responsabilidad por asegurar la calidad de enseñanza y aprendizaje

Entre las acciones que promueve la directora con su personal, destaca la formación de los docentes, el profesionalismo en la práctica educativa, así como la dedicación de estos por la búsqueda del bienestar de las alumnas. A ello se suma la accesibilidad para el buen trato, así como la atención personalizada a las problemáticas que se presentan.

En cuanto al contexto externo a la escuela, las actividades adicionales a la formación curricular, tales como: diplomados, talleres, certificaciones en TIC's e inglés, intercambios académicos nacionales e internacionales, entre otras, contribuyeron y vigorizaron la formación de las alumnas, más allá de la obtención del simple título. Por eso, los resultados que se obtuvieron del desempeño de las alumnas, fueron muy positivos. Por ejemplo, el 100% de las egresadas que hicieron su examen de ingreso al servicio profesional docente logró su objetivo con lo cual la EN obtuvo el primer lugar en la entidad, respecto a resultados idóneos.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) decreta que “La principal función del docente es contribuir con sus capacidades

y experiencia a la construcción de ambientes que propicien el logro de los aprendizajes esperados en los alumnos...” (2016, p. 69). Con base en lo anterior, actualmente la SEP pretende seleccionar al personal docente más capacitado para que atiendan la educación básica en las aulas en todo el país (SEP, 2016).

Otro de los aspectos evidenciados, fue que las alumnas desde el primer semestre emprendieron un acercamiento al trabajo docente a través de actividades didácticas sobre su futuro desempeño profesional, cuyo efecto provocó su apego a la profesión docente. En cuanto al trayecto formativo, acciones como la retroalimentación, apoyo para la revisión de planeación y de materiales didácticos, el seguimiento y reflexión de las prácticas, entre otras, las motivan, fortalecen, enriquecen y hacen crecer, por lo que la institución le apuesta a impactar más allá del currículo formal. Además, la institución ofrece programas de formación continua a las mismas egresadas y docentes de la localidad, tales como diplomados, maestrías y doctorado.

Por otro lado, un resultado más fue que, adicional al logro académico, la imagen e infraestructura institucional, incluso la apertura de nuevos programas educativos de formación continua, mencionados anteriormente, fueron promovidos por la directora. Esta acción se realizó a través de radio, televisión y periódico, en la comunidad y en el sector educativo.

La directora estuvo presente e involucrada en las actividades planeadas por la institución, proyectó una buena capacidad de gestión ya que la escuela tuvo avances considerables. Sin duda, atendió de manera expedita las inquietudes, problemáticas e inconformidades de alumnas, docentes, personal administrativo y comunidad, fue accesible a las propuestas y estimuló una forma de trabajo muy dinámica.

El personal docente y administrativo admitieron y reconocieron que todos colaboraron activamente en la planeación institucional, aunque expresaron que esto no fue un trabajo fácil. El personal opinó que la escuela está organizada y que los proyectos en su mayoría están consolidados. También agregaron que cada proyecto se cuida administrativamente para tener cuentas claras para las auditorías que se aplican a la EN.

El liderazgo de la directora fue efectivo y activo. La SEP (2017) puntualiza que la dirección de una institución es la clave sustancial de un engranaje, que vincule al sistema educativo con la visión de la escuela, así como de las metas en conjunto.

Consolida una comunidad de práctica

Las reuniones de academias que promueve la directora fueron los espacios idóneos para impulsar constantemente la capacitación y actualización de los docentes, así como la elaboración de proyectos con base en las propuestas del colegiado. Esta acción se convirtió en una fortaleza institucional, por el beneficio y provecho que aporta a la comunidad escolar, ya que ha favorecido la creación de comunidades de práctica de docentes convencidos de la relevancia de su actuación en la formación de nuevos docentes.

Para Wenger y Trayner (2015), “las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo a lo que se dedican y aprenden cómo hacerlo mejor en tanto que interactúan regularmente” (p. 1). Estos autores precisan que existen tres características esenciales, determinantes y paralelas para que se presente una comunidad de práctica: el dominio, la comunidad y la

práctica. En este entorno, la interacción y mediación entre profesionales con intereses comunes, participan en un proceso de aprendizaje colectivo, donde reflexionan, se apoyan y construyen para profesionalizarse.

Detiene al personal de distracciones de su trabajo base

Los docentes externaron durante las entrevistas que los horarios y cargas de trabajo asignados en la institución eran cubiertos en tiempo y forma (algunos compartían otras fuentes de trabajo), incluidas las actividades extracurriculares, de tal manera que las actividades distractoras fueron escasas en la institución. No hay interrupciones de clases y entre las políticas institucionales destaca la de “dar clases, pase lo que pase” (Entrevista 1 directora).

Genera un ambiente y espacio seguro para la comunidad escolar

Los docentes creen estar en el camino hacia la obtención de mejor salud emocional. La directora muestra apertura al diálogo al considerar la opinión de las alumnas, aun cuando no todas fueran viables. Existe la cultura de “puertas abiertas” (Entrevista 2 directora) y acceso directo a todos los miembros de la comunidad escolar. Se llevan a cabo esfuerzos para considerar segura la escuela, parte de ello es la confianza de conocerse toda la comunidad escolar por ser una escuela pequeña, lo que se convierte en una fortaleza.

Además, existe un filtro de control para el ingreso a la institución, entre una de sus funciones es percatarse del personal que entra y sale de la institución, considerando los pro-

tolos de acompañar al visitante hasta la localización de la persona a la que desean contactar. De no encontrarse, el visitante deja recado y se entrega al destinatario. Esto es reflejo del apoyo y protección entre la comunidad, sobre todo porque la mayoría son mujeres.

Los docentes están atentos ante cualquier situación que se pueda presentar con las alumnas en cuestión de seguridad. Arias (2018), subraya que:

Existe la necesidad no solo de espacios físicos de agradabilidad y conexión sensorial, para el acto pedagógico, sino de la interconexión que surge en las relaciones y actos comunicativos dentro de ese espacio para obtener como resultado un ambiente escolar propicio para la convivencia y la construcción de conocimiento académico.

Distribuye el liderazgo

La responsabilidad del líder a cargo de una institución educativa adquiere un grado de complejidad con la llegada de nuevas disposiciones. Estas pueden ser emanadas de reformas y por eventos críticos que obligan cambios en el hacer, que se convierte en una tarea obligada, de esfuerzo extraordinario, a fin de llevar a cabo transformaciones enfocadas en lograr el bienestar de los estudiantes y su aprendizaje, así como del colectivo docente a su cargo.

La experiencia de la directora Edna en la generación de cambios se evidencia en las habilidades y conocimientos para enfrentar diversidad de situaciones. Su visión de líder se aprecia en el conocimiento que tiene de la institución que di-

rige y de la habilidad para identificar las potencialidades del colectivo. La directora ejerce un liderazgo que se refleja en hacer gestión del talento humano con el que cuenta en la institución; se enfoca en el desarrollo del colectivo docente y de los estudiantes, en potenciar sus capacidades dentro del contexto social y laboral.

Es posible apreciar que la directora de la EN tiene conocimiento pleno de las características de su personal y capacidad para identificar la experticia de los elementos del personal, a fin de delegar responsabilidades. Ello a sabiendas que cuando se delega se tiene confianza en la persona o el equipo porque han mostrado que son idóneos para resolver situaciones o desempeñar un cargo al interior de la institución; así la organización se enriquece, porque al delegar se muestra más flexible, hay más descentralización del poder y se hace una organización más dinámica (Antúnez, 2017).

La directora delega con la seguridad de que el personal va a responder con lealtad y compromiso para llevar a cabo las tareas que asigna. Así mismo, apoya a los estudiantes y se orienta en buscar alternativas para la formación de la práctica del futuro profesor. Se hace notorio cómo les brinda la oportunidad de hacer escuchar sus puntos de vista para tomar decisiones sobre planteamientos o peticiones que le hacen.

Al considerar propuestas, la directora de la EN valora la importancia de ceder oportunidades a la comunidad escolar y, con mayor importancia, a los estudiantes que se forman como futuros profesores. Promueve su autonomía y, sobre todo, ofrece la oportunidad de integrarlos a la práctica real del contexto, a fin de que se familiaricen con situaciones de la práctica.

A manera de conclusión, se percibe que este caso es el de una directora de gran vocación magisterial, con saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales, los cuales ha desarrollado a lo largo de su actividad docente y directiva, cuestiones que son visibles ante la comunidad de docentes, administrativos y estudiantes de la EN. Toda la comunidad reconoce que, a través del liderazgo de la directora, la escuela ha logrado un mayor reconocimiento ante la comunidad y en el estado; también se han obtenido mejores resultados de las alumnas egresadas y excelentes relaciones de colaboración con otros centros educativos, universidades e instituciones que se vinculan con la EN gracias al liderazgo por la directora.

REFERENCIAS

- Antúñez, S. (Marzo de 2017). *Administración Sostenible*. Comunicación presentada en sesión dos. Maestría en Gestión Educativa. Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa. México.
- Arias, I. (2018). *Ambientes escolares: Un espacio para el reconocimiento y el respeto por la diversidad*. Sophia14, (2), Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326758067_Ambientes_escolares_un_espacio_para_el_reconocimiento_y_respeto_por_la_diversidad
- Barrera, I. y Myers, R. (2011). N. 59 Estándares y evaluación docente en México: el estado del debate. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.politeia.org.mx/IMG/pdf/PREAL59EstandaresYevaluacionDocenteEnMexico.pdf>
- Bernal, J. (2001). *Procesos de mejora y después de la evaluación, qué...? Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias"*. Universidad de Zaragoza. Departamento Ciencias de la educación. Recuperado de

http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_procmejora.pdf

- Castillo, P., Puigdemívil, I., Antúnez, M. & Seraffín. (2017). *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*. Estudios pedagógicos, XLIII(1). Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id_173553246003
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: McGraw Hill-Educación. Recuperado de [https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20\(3\).pdf](https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20(3).pdf)
- Conejeros, M., Rojas, J., & Segure, T. (2010). *Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena*. Perfiles Educativos, XXXII(129) Recuperado <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13214995003>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Morata.
- Mendoza, I., García, B. y Mendez, A. (2013). *Estudio sobre el perfil de cultura organizacional de trabajadores de una empresa de clase mundial en México. Área de investigación: Administración de Recursos Humanos*. XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.12.pdf>
- Santori, L. (2019). *El rol de las relaciones interpersonales y el liderazgo educativo: análisis de la revisión y entrevista a un líder educativo sobresaliente en su desempeño*.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2016). *El modelo educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa*. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/8007/1/images/modelo_educativo_2016.pdf
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2017). *Aprendizajes claves para la educación integral. Planes y programas de estudio para la educación básica*. Recuperado de <https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/>

wp-content/uploads/sites/3/2017/07/aprendizajes_clave_para_la_educacion_integral.pdf

Vaillant, D. (2007). *La identidad docente*. GTD-PREAL-ORT. “Nuevas Tendencias de la Formación Permanente del Profesorado “Congreso Internacional. Barcelona. 5, 6 y 7 septiembre 2007.

Wenger, E. y Trayner, B. (2015). *Comunidades de práctica una breve introducción*. Recuperado de <http://www.pent.org.ar/sites/default/files/institucional/publicaciones/Breve%20introduccio%CC%81n%20a%20las%20comunidades%20de%20pra%CC%81ctica.pdf>

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ESCOLAR DESDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO. CASO PUEBLA

Armida Liliana Patrón Reyes

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Eva Olán Magaña

Pedro Chagoyán García

Asumir la función directiva de una EN presenta desafíos frente a las exigencias de la formación de los futuros docentes. Por lo tanto, el director requiere enfocar su tarea en favorecer un buen ambiente de trabajo y de aprendizaje, debe ser un profesional con capacidades y actitudes que definan un buen estilo de liderazgo. En este capítulo se presenta el caso del Doctor Gerardo Paúl Arvizu Serapio, Director General de la Escuela Normal Superior Federalizada del Estado de Puebla (ENSFEP), ubicada en San Juan Cuautlancingo, Puebla.

Aunque nunca soñó ni buscó ser director, el estar en el cargo le apasiona por la oportunidad de empoderar a los normalistas, porque cree que estos van a aportar mucho para que sus nietos tengan una educación de calidad. Tiene nueve años de antigüedad como director en esta escuela normal. La trayectoria de su vida lo situó en la formación de maestros; desde muy joven comenzó a trabajar en la educación para adultos y, en los otros centros de trabajo donde laboró, desarrolló diversas habilidades directivas.

Su forma de trabajo en esta escuela normal marca la diferencia en la creación de estructuras que soportan la cultura organizacional a la que llama dirección ampliada, con nueve personas que participan en la toma de decisiones para la mejora del proceso educativo. Como director general ejerce su función con estilo, personalidad y forma de actuar diferentes. Delega, facilita el trabajo y deja hacer a cada uno de sus colaboradores; o sea, lidera y administra el cambio estratégico (Hargreaves y Fullan, 2014).

El director se encarga de la política exterior y se apoya con el resto del grupo directivo para fomentar el trabajo en equipo, desarrollar proyectos de innovación y facilitar la formación académica de la planta docente. El director y el equipo directivo establecen qué caminos van a tomar, dan seguimiento a estas decisiones, evalúan y realizan la rendición de cuentas.

Desde 2015 la escuela se encuentra laborando con una nueva estructura organizacional integrada por un director y dos subdirectores. El director académico se apoya con siete coordinadores de licenciatura; cada coordinador tiene un secretario de academia y un apoyo. Las coordinaciones tienen la libertad de organizarse y, según el director, el secreto de esta EN está en la innovación que cada licenciatura va creando. Algo que la diferencia de otras escuelas normales es el Departamento de Nuevo Ingreso que, mediante plataformas tecnológicas, da seguimiento al egresado de bachillerato que ingresa a la escuela y tiene bajo nivel en las habilidades de razonamiento matemático y de lectura.

El liderazgo que ejerce el director de esta escuela normal involucra habilidades directivas propias de la interacción personal con sus colaboradores. Es una persona reconocida por

los maestros y alumnos, quienes comentan que hace una buena gestión y crea un buen clima, con magníficas relaciones interinstitucionales y con las autoridades educativas y sindicales, así como tiene clara la visión de futuro de la escuela normal.

Las habilidades directivas y cualidades que se pueden identificar en su desempeño según opiniones de maestros y alumnos son:

- Actúa de forma proactiva, interesándose porque la EN sea una escuela que trascienda.
- Sabe trabajar en equipo y reconoce el éxito de sus integrantes.
- Mantiene buena comunicación con el personal de la escuela, con argumentos convincentes y respetuosos con las opiniones de los demás.
- Dedicar tiempo a buscar recursos para la profesionalización de los maestros y alumnos.
- Se relaciona con las autoridades educativas y asume compromisos.
- Tiene habilidad para construir relaciones escuela-comunidad.
- Evalúa y da seguimiento, haciendo valoraciones y diagnosticando situaciones nuevas y problemas que afecten el trabajo de la escuela.
- Tiene habilidad para armonizar los intereses de los docentes con los objetivos de la institución.

Sin embargo, una de las situaciones que manifiestan los alumnos, es que le falta involucrarse más con ellos; pero también reconocen que cuando tienen oportunidad de convivir con

él, como es el caso de los viajes de intercambio, se abre al diálogo, muestra interés y les pregunta por su proceso formativo.

Su intervención se da siempre con intención integradora y de coherencia en los procesos por medio de estrategias no punitivas. El liderazgo lo ha ejercido no solo como un rol, sino como un servicio que facilita el trabajo de los otros para que obtengan buenos resultados y crezcan profesionalmente. Así, la percepción de los actores de la comunidad educativa con referencia al éxito de su escuela tiene que ver con la cohesión impulsada por el Director y quienes ejercen liderazgo en torno a una visión común. Esto tiene que ver con saber comunicar una visión y entusiasmar a la comunidad educativa (Castro, Hernández, Krichesky y Murillo, 2010).

En el análisis cualitativo del cuestionario aplicado a los entrevistados se establecieron categorías que se relacionan con los valores de liderazgo ejercidos por el director tienen:

- Efectos en la formación de sus estudiantes. Cuando facilita los medios para que los docentes trabajen en la formación de alumnos con alto desempeño; promueve la movilidad académica e intercambios nacionales e internacionales de maestros y alumnos.
- Reconocimiento institucional. Porque a pesar de ser una institución joven ha logrado un renombre, lo que promueve que estudiantes y maestros quieran ser parte de ella; asimismo, proyecta a la escuela hacia la comunidad y tiene como objetivo que la escuela normal trascienda.
- Efectos en la cultura escolar. Al valorar, reconocer e incentivar el trabajo bien hecho, da libertad a la actividad

profesional para tener docentes que amen su escuela, con metas e ideales definidos.

En su quehacer diario va desarrollando habilidades y actitudes que conforman su perfil de liderazgo. Asume su rol como profesionista, su formación inicial es administrativa; pero con su inserción en el ámbito educativo cambió sus expectativas. Su interés por la educación se acrecienta al ser director de la escuela normal, es un trabajo que le apasiona y para el que se siente competente por su experiencia en otros ámbitos. Tiene conocimientos de finanzas, economía, administración, contaduría, pedagogía, axiología, epistemología, todo eso lo ha estudiado dependiendo de la empresa o institución en que ha laborado, lo que le ha ayudado a prepararse.

Cuando yo me inserto ya al servicio público, bueno pues, entonces este, me cambian las expectativas y, es cuando comienzo a estudiar una maestría en educación, porque tenía yo más especialización en educación para adultos. (Entrevista 1 director).

En 2018 estudió un doctorado en educación permanente y esta formación le ha dado un enfoque diferente de cómo educar tanto con niños como adultos y le ha abierto una nueva visión sobre cuál es el quehacer de un director y sobre cómo empoderar a los chicos y a las chicas que van a ser maestros. Su estilo de dirección lo ha modificado conforme a la necesidad del contexto. En su trayectoria profesional siempre estuvo en puestos atrás de la dirección, pero considera que esta experiencia le dio ciertos elementos. Y aunque identificaba dirigir como una ta-

rea administrativa, ejecutiva o de pura gestión, cuando asumió esta responsabilidad en la EN se dio cuenta que no es solamente firmar documentos, sino que tiene que ver con cómo solucionar diferentes planteamientos, para lo que es necesario contar con habilidades y actitudes que conformen un estilo y perfil que lo lleven a un liderazgo profesional, por lo que tomó la decisión de especializarse y cursó una maestría en educación y posteriormente el doctorado.

Su experiencia en áreas administrativas y académicas tanto en escuelas como en empresas privadas ha favorecido su confianza en sí mismo, lo que juega un papel central en la construcción de su liderazgo en la escuela y en el desarrollo de sus capacidades para promover un sentido de colectividad en la institución.

En la actualidad, su principal objetivo es hacer crecer a la escuela y quiere potenciar su crecimiento. Cuando llegó a la dirección, la matrícula era de 27 alumnos, para el año 2022 la escuela normal cuenta con 600 alumnos y ofrecen programas de licenciatura en inicial, preescolar, telesecundaria y secundaria; pero tiene el proyecto de establecer programas de posgrado como maestría y doctorado. Los maestros piensan que, aunque es un gran reto, lo consideran factible porque son una planta docente con formación sólida; además, el interés y motivación del director los contagia, los hace trabajar en equipo y crecer profesionalmente, ven en él a un líder. La cultura escolar de la EN está basada en los valores, normas y creencias que la caracterizan como un colectivo comprometido a colaborar y que apoya los esfuerzos de mejora al tener grandes expectativas tanto para alumnos como para maestros.

Construyendo visión y marcando dirección

Es esencial para la EN contar con una dirección encaminada, de manera enfática, hacia el mejoramiento a partir del desarrollo articulado de planificaciones. En el caso del Director Paul Gerardo Arvizu Serapio, esta mejora se dio en el uso de datos, y de formación de comunidades profesionales de aprendizaje, con formas de liderazgo distribuido y compartido; ello promovió una constante sustentabilidad de cambios, adaptaciones e innovaciones necesarias para el logro del desempeño en la enseñanza y el aprendizaje en la ENSFEP, como un propósito común a todos los actores. “El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como identificar y articular una visión; fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas” (Anderson, 2010, p. 40).

El director Arvizu ha logrado combinar el apoyo pedagógico con el administrativo, mostrando la influencia real que ejercen sus acciones sobre las prácticas de los docentes y los resultados académicos de los estudiantes a partir de una organización clara y sistemática.

Altas expectativas del personal

Un elemento que contribuye a la conformación de la figura del director de este caso, son las altas expectativas que tiene sobre el personal de la ENSFEP. Considera y valora la actuación educativa de cada uno, en un ejercicio continuo de nuevas formas de asumirse como educadores en sus diferentes funciones, con un evidente compromiso y prácticas colabora-

tivas que promueven en su equipo: motivación, habilidades y capacidades profesionales. Indudablemente, atiende la consigna de promover mejores condiciones de trabajo en su desarrollo profesional docente.

Esta actitud de confianza hacia la capacidad de sus colaboradores, deriva en la iniciativa y disposición para la toma de riesgos y manejo de conflictos, manifiesta la apertura del director a escuchar sus ideas y formas de pensar y hacer. La confianza y el respeto son la base fundamental para la formación docente dentro de las EN, para el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo, para el éxito en las acciones emprendidas, que contenga evidencias de la calidad de las prácticas dentro y fuera de la escuela.

Es importante destacar la consideración que hace el director sobre el desarrollo personal y profesional que se fomenta tanto en los formadores como en los educandos. Se prioriza la construcción de competencias y también el desarrollo de la persona, en sus actitudes y en el aprendizaje de la responsabilidad de la profesión y las expectativas de desenvolvimiento a su egreso.

Identidad y pertenencia

La identidad profesional docente inicia su construcción a partir las condiciones sociohistóricas de origen (Patrón y Chagoyán, 2019), después la EN les aporta un campo de saberes precisos y amplios sobre la docencia y la propia subjetividad con sus percepciones que se matiza con valores y principios nuevos acerca de la profesión.

De manera complementaria, la formación del profesorado -siendo permanente y continua-, puede ser agente transformador de la sociedad. Es a partir de la visión conceptual en el contexto actual, del desarrollo humano del profesor, constituido como un proceso de significación personal y social, cuya finalidad es trascender su identidad para acoger al “otro”, a sus alumnos (Patrón y Chagoyán, 2019, p. 56).

De manera intencional y motivadora, el director Arvizu fomenta que los estudiantes poco a poco vayan construyendo su identidad docente. Entre las fortalezas de formación que se considera que existen debido a la administración directiva actual, están: (a) contar con profesores capacitados y dispuestos a auxiliar en toda circunstancia; (b) el aprendizaje en las jornadas de observación y práctica docente, particularmente en el cuarto grado; (c) el logro de becas y; (d) en la participación en programas educativos, congresos, movilidad nacional e internacional. Aunque de manera particular, en las EN en México existe la tendencia en los estudiantes normalistas a menospreciar la formación recibida hasta que se encuentran en las condiciones reales de trabajo (Mercado, 2007).

De esta manera, la identidad como construcción sociohistórica es un sistema de relaciones e interacciones con el contexto, las cuales negocian e intercambian símbolos entre sujetos y, más tarde, a partir de la reflexión se hacen conscientes. Una profesora comparte su identificación con la ENSFEP de la siguiente manera:

Eje de la posición identitaria en el mundo laboral y profesional, es el sentido de pertenencia, la interiorización y la conciencia que componen a los integrantes de la Escuela Normal, en donde se comparte desde la organización y sus protagonistas, una misma visión de vida, símbolos, hábitos y costumbres, una cultura. Son el antecedente de las identidades que se conforman en la ENSFEP y van respondiendo a las situaciones actuales que la organización escolar va marcando desde la tradición, pero también en la modernidad, enfrentando las complejidades del sistema educativo y la diversidad cultural. (Entrevista a docente).

Así, la sensibilidad y los lazos de adscripción y pertenencia se generan en el formador desde su inserción en la institución, se permean con rasgos definidos, afirman la propia personalidad y cultivan la solidaridad, la empatía, el aprecio a la docencia y el amor a la EN.

Trabaja para lograr consenso

Orientar intencionalmente el surgimiento de la identidad común en los profesores y estudiantes, tanto como en el personal administrativo y de apoyo se da por el trabajo del director Mtro. Arvizu para lograr consenso y concertación. La ENSFEP tiene la mirada puesta, desde su dirección hacia el entorno que la rodea, como una fuente de apoyo para la realización de la visión de futuro y las metas de mejoramiento en su cultura de colaboración para el beneficio de todos. El director posee una capacidad sobresaliente para relacionarse con las autoridades educativas, políticas y empresaria-

les, así como con otras instituciones educativas, de educación básica, universidades, centros de investigación y culturales.

La comunicación como parte del liderazgo exitoso que confluye en las habilidades sociales del directivo, es evidente con los estudiantes. A través de una dinámica escalonada de comunicaciones directas ascendentes con los inmediatos, hasta llegar a él con aquellas situaciones más difíciles o complicadas. Trabaja para lograr consenso, ya que tiene altas expectativas del comportamiento de su personal y estudiantes, estableciendo reglas claras y asegurando su cumplimiento.

Innovación y cambio

Desde la identidad co-construida de la ENSFEP, con su pertenencia y diferencias de acuerdo con el contexto social e histórico cambiante, se crean desde el liderazgo transformacional del Mtro. Arvizu, desafíos y retos nuevos que influyen en sus formas de pensar y actuar y marca una negociación permanente entre ellos y con los otros.

Con la generación del compromiso para la transformación y mejora de la Escuela Normal Superior por parte del director, se hacen patentes la promoción y el liderazgo de proyectos, la inclusión de todos los integrantes para la participación, quienes reciben retroalimentación constante y manifiestan un deseo colectivo de mejora. Con base en estos valores, se desarrollan las relaciones interpersonales, la visión de conjunto, la toma de decisiones, la autoridad y la confianza autorreguladas.

Habría que destacar que, detrás de estas competencias directivas, existe una gran trayectoria, que se ha desarrollado

en el cúmulo de grandes experiencias personales y profesionales. En este camino de esfuerzo, y múltiples experiencias en diversas áreas del conocimiento, siempre existió como centro de atención para Gerardo Paul Arvizu Serapio, el tema: educación. Esta cobra principal relevancia a temprana edad en su vida; desde la loable alfabetización para adultos y la necesaria capacitación de obreros en la industria, hasta el gusto y preferencia por lo educativo.

Así, las cualidades antes mencionadas cobran sentido y el director se especializa en la metodología pedagógica de formación de adultos, junto con el diseño de programas educativos. Previo a la llegada de la Escuela Normal Federalizada de Puebla, Gerardo Paul Arvizu Serapio ya contaba un reconocimiento en el campo educativo por sus logros profesionales en el sistema educativo del estado de Puebla. Es aquí, en este puesto directivo, donde asume el reto profesional que habrá de convertirse a la postre en las metas personales más importantes de su exitosa historia de vida.

Para MacDonald (1992) está la retórica de los sistemas gubernamentales que reclaman, por un lado, alta responsabilidad y un sinnúmero de tareas, actitudes e iniciativas innovadoras de los centros educativos; mientras que, por otro, no cesa en sus empeños de sobre regular y crear consignas sobre los modos y formas de cambiar, tal vez debido a una profunda desconfianza y una minusvaloración de la capacidad de los centros para generar su propia mejora dentro del mismo sistema educativo.

En este sentido, es de destacar la anécdota que se recoge en las entrevistas del director Arvizu, propiamente en su personal académico de mayor antigüedad en la Escuela Normal.

El personal docente describe que, al inicio de asumir el puesto como director de esta institución, la EN se percibía en un estado de abandono y soledad, ya que se tenía uno o dos estudiantes en las licenciaturas que se ofertaban; sin embargo, refieren que se dio cuenta que la escuela era una organización de puertas cerradas a la comunidad donde se ubicaba y, la primera acción como directivo, fue cambiar un gran portón negro que impedía ver el interior de la escuela. Esto permitió, no solo conocer mejor las instalaciones e infraestructura, sino que se envió un mensaje poderoso de inclusión y pertenencia, a un entorno situado en un espacio contextual vivo con momentos históricos propios.

Sabedor de las bondades que tienen los procesos de comunicación efectiva, el director Arvizu inicia con una política de trabajo de vinculación de fuera hacia dentro y, de dentro hacia fuera, con autoridades educativas municipales y estatales. Un propósito inicial fue el de transparentar su gestión junto con su equipo, tanto sobre logros y aciertos, así como áreas de áreas de oportunidad que pudieran detectarse a través de la evaluación.

Sumado a ello, el hecho de poner la EN a disposición de necesidades educativas de al menos cuatro municipios que colindan con la institución, le dio al director Gerardo Paul Arvizu Serapio gran reconocimiento. Colabora con sus académicos en programas socioeducativos en los cuales se convoca a educación inicial, preescolar y a todas las primarias, secundarias y bachilleratos que conforman estos municipios; organiza eventos socio educativos para interactuar con niños, padres de familia, haciendo una gran fiesta académica. Ello ha permitido conocer y saber que la EN no solo está abierta para egresados de bachillerato, sino que también es accesible para padres de

familia, adolescentes de secundaria y niños que han terminado el sexto grado de primaria, convirtiendo esta institución de educación superior en una comunidad de aprendizaje.

Un rasgo significativo de la gestión directiva es que no se centraliza la toma de decisiones, ni del personal académico ni del administrativo a su cargo. Cada uno conoce claramente cuál es su función en este afinado engranaje organizacional que Arvizu ha dispuesto para el logro de las metas institucionales. Subdirectores, secretario académico, secretario administrativo, personal académico y de apoyo a la educación, señalan al director como un estratega en la gestión de necesidades de la institución y mencionan que son todas las tardes, incluyendo el fin de semana ya entrada la noche, el espacio tiempo que el director ocupa para resolver un sinnúmero de situaciones complejas a las que se enfrenta como responsable de toda una comunidad educativa. No importa el reto que ha de sortearse, el director siempre logra que la autoridad educativa de alto nivel voltee a coadyuvar en la atención a las necesidades de la institución.

Parte importante de su gestión es el logro del perfil de egreso de sus estudiantes normalistas, preocupado y ocupado por su formación complementaria y curricular, siempre está pendiente en la comunicación con sus estudiantes, pues dice “son la razón de ser de la formación inicial”. Son ellos quienes lo describen como un director discreto, respetuoso y muy preparado, siempre trabajando y atendiendo personalmente situaciones que requieren resoluciones inmediatas; abierto al diálogo y dispuesto a nuevas experiencias académicas de intercambio con otras entidades del país, así como visitas cien-

tíficas para su personal académico en diversas instituciones de prestigio en la educación superior.

Gerardo Paul Arvizu, Director de la Escuela Normal Federalizada de Puebla, es un profesional de la educación inquieto y de alto nivel académico; ha establecido compromisos institucionales con diversas redes académicas, una de ellas, con pares directores a nivel nacional que, a su vez, se han sumado a proyectos de investigación educativa y de propuesta sobre la mejora de la Educación Normal nacional. Estos contactos van más allá de simples acuerdos interinstitucionales o compromisos laborales, creando atmósferas personalizadas de gran calidez.

Bajo un análisis cualitativo, sobre categorías significativas y subcategorías que emergen de la comunicación efectiva de Gerardo Paul Arvizu, se destaca que este establece relaciones profesionales con autoridades, estudiantes normalistas, académicos, personal de apoyo a la educación. Sobresale particularmente la forma en que el director crea escenarios de confianza óptimos para la comunicación bidireccional; también destaca la apertura que establece en sus diálogos, ya que permite ser escuchado de nuevas propuestas. Se desprende de su comunicación efectiva un modelaje de valores propios de su escala personal muy definida, la cual incluye el respeto al otro, alto compromiso y responsabilidad. Ello genera un entorno de prácticas deseables en una comunidad de aprendizaje que va creando compromisos mutuos de forma vertical y horizontal.

Este entramado de comunicación efectiva permite que cada uno de los integrantes de esta comunidad educativa tenga claridad sobre sus funciones y tareas, pero también se construyen escenarios de actuación para la propuesta y la innovación, convirtiéndose en una verdadera comunidad de

aprendizaje y práctica. En todos los niveles, cada uno de los miembros aporta conocimientos, experiencia, poniendo en juego habilidades y destrezas para un fin común. En esta forma -liderazgo compartido de trabajo- los aprendices son liderados por los más experimentados, así se aprende y se desarrolla en conjunto (Wenger, 2000).

Escanea el horizonte de políticas

La experiencia laboral, tanto en lo académico como en lo administrativo, del director de este caso, le proporciona un marco amplio de conocimientos que lo habilitan para reconocer las políticas que existen en distintos ámbitos a nivel nacional y regional en relación con la educación en general y, en lo particular, respecto a la formación inicial de docentes. Esta posición le permite tener un panorama amplio de lo que sucede en todo el ámbito educativo y, con ello, estar atento a lo que de alguna manera puede impactar el desarrollo de la EN a su cargo.

A lo anterior, se agrega la multiplicidad de relaciones con otros dirigentes nacionales en el medio educativo, sindical, de salud, de empresas públicas y privadas. Esta habilidad para establecer relaciones que son positivas y que serán útiles para lograr posteriores colaboraciones interinstitucionales en la gestión para el apoyo de diversas instancias, se encuentra como parte de las habilidades de un director exitoso (Villela, 2015). Estas relaciones le han permitido construir proyectos que benefician a los docentes y estudiantes de la EN.

En este mismo sentido, se advierte que el director tiene la capacidad de realizar un análisis de las políticas vigentes en el ámbito de las EN y, de esa interpretación, logra la cone-

xión con la prioridad que ha puesto de manifiesto a la comunidad normalista. Esta consiste en mejorar el aprendizaje de los estudiantes y, por ende, de la construcción de una nueva imagen de calidad educativa que ha marcado como visión para la institución:

Efectivamente como dice mi compañera, pues sí, es una persona que está enfocada muchísimo tal vez en querer superar esta escuela, y eso me parece muy bien. (Entrevista a docente).

En este director se advierte la energía y la visión que son necesarias para realizar una gestión que libere de las trabas de la burocracia (normativa) a las que está sujeta de manera homogénea cualquier institución sin considerar su contexto. Esta forma de comunicación clara y precisa, la promueve para con los estudiantes, de tal manera que los docentes de la EN tengan esa vía de interés, respeto y empatía que permita el desarrollo estudiantil. Este esfuerzo que realizan los docentes va en relación directa con una gestión permanente del director con el objetivo de lograr mejores condiciones laborales, para lo cual realiza gestión con el sindicato de maestros:

Y bueno, también hay buena relación sindical, fue un buen logro de esta administración, porque cuando yo llego a la institución hace ocho años solo había 11 maestros, no había tiempos completos, había seis o siete de tiempo completo, los demás eran de horas, y bueno, hoy tenemos en total 81 maestros, de los cuales 64 son de tiempo com-

pleto, pero para eso se tuvo que hacer un gran trabajo político sindical. (Entrevista a director).

Esta comunicación del director comprende formas de expresión que son delicadas y comprometedoras en cuanto a la gestión con las autoridades, porque en congruencia con sus principios, permite que los docentes y estudiantes se expresen, aunque siempre cuida la imagen institucional y su adecuado desarrollo. En especial, las marchas estudiantiles son formas de protesta que se ponen en práctica en las EN y, la tendencia de los directivos, suele ser hacia su impedimento; sin embargo, este director logra mediar entre la política exterior y la política interna a favor de una ruta de entendimiento, en la cual favorece el bienestar de la comunidad escolar.

Para lograr la comunicación hacia el interior de la EN, el director promueve la comunicación y ha establecido una estructura que va del grupo escolar que tiene un estudiante como su representante, luego los coordinadores de cada licenciatura y los directores de área. Pone especial cuidado en la comunicación con los docentes y muestra paciencia para ir resolviendo las distintas problemáticas, así como la confianza necesaria para que el personal docente logre un desarrollo profesional. Esta negociación interna en la que se viven las políticas creadas a nivel institucional y las que se marcan a nivel local y nacional, es uno de los grandes retos de los directores de EN y, en este caso, se presenta como una forma en la que el director logra un cambio de actitud de los docentes, que en un inicio se mostraban reacios a las propuestas de la dirección escolar.

Lidera y administra el cambio estratégico

En la Escuela Normal existen riesgos que no se pueden evitar, pero sí mitigar su impacto en caso de ocurrencia; es así como el director con su equipo ampliado tiene una visión emprendedora, al realizar análisis y evaluación de los riesgos durante cada proyecto. Toma medidas razonadas para reducir las probabilidades (en caso de ser posible) y las atiende con premura y asertividad. Esta manera de proceder ha construido un grupo de académicos estable, seguro y confidente, listo para tomar riesgos calculados bajo este liderazgo compartido.

El director crea una atmósfera abierta entre el personal, dado que invita a que docentes, administrativos y de apoyo, exploren sus habilidades y sus responsabilidades dentro del entorno y la cultura normalista poblana. Así, descubre nuevos intereses, motivaciones y desafíos que traigan beneficios a la comunidad educativa. El director conoce a profundidad las fortalezas de sus colaboradores, lo que facilita sus experiencias de aprendizaje y el logro de las metas comunes.

Es notable la postura del directivo al dialogar sobre la innovación y el cambio (en currículo, aprendizaje y enseñanza, asesoría y evaluación) para la mejora institucional continua, tanto en la infraestructura material como en la introducción de nuevos programas de estudios. Esta habilidad directiva le permite construir nuevas formas de administración del staff. “El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener” (Hargreaves y Fink, 2008, p. 15).

El liderazgo del director de la ENSFEP tiene la particularidad de promover la participación de los actores internos,

pero también externos, en los procesos de enseñanza y de aprendizaje; esto le ha llevado a cambiar la gestión y organización de la institución en los últimos nueve años, manifestando su presencia estatal, nacional e internacional. Este es el compromiso personal y profesional que subyace y nutre al sistema estructural de la ENSFEP, en el sentido de proporcionar una autonomía para alcanzar y mantener transformaciones e innovaciones curriculares en el contexto educativo, social, cultural y político, de cara a los aprendizajes requeridos en la formación docente de la región.

Su experiencia como administrador educativo está anclada en una visión de mejoramiento y cambio (Fullan, 2002), con la responsabilidad de hacerse cargo por la integralidad del sujeto que aprende; es en este espacio donde Paul Arvizu incluye a los profesores, estudiantes, padres y madres de familia, personal administrativo y de apoyo, actores todos que conforman a la comunidad normalista. Las habilidades sociales que expresa con sus colaboradores, en la comunidad y en sus relaciones públicas con autoridades y pares, se evidencian en la disposición hacia el otro, el apoyo individual a quien lo solicite y la creación de una atmósfera de confianza y cuidado; prevalece su capacidad de escucha y comunicación asertiva, que van a la par de su influencia en otros, en el logro de consenso y empatía.

Su gestión al frente de la EN está permeada por acciones de valor, ya que modela valores y prácticas deseables con la implicación en el proyecto institucional a través del respeto y tolerancia a las opiniones de los otros, a las decisiones informadas, a la experiencia colectiva. En esta categoría se muestra una exigencia por el trabajo colaborativo y concertado, en

una dedicación constante a la gestión de recursos humanos y económicos que se complementa con el acompañamiento y ayuda a quien lo manifieste.

En la organización directiva de coordinaciones, comisiones y programas, conduce y confía en la capacidad de trabajo de todos los involucrados, con optimismo y actitud positiva frente a los problemas. Mantiene relaciones profesionales, positivas y recíprocas con una variedad de grupos de interés dentro y fuera de la ENSFEP.

Administra y asegura la calidad de la enseñanza y los programas de aprendizaje

Una de las prioridades que tiene el director de la EN es el desarrollo de los programas académicos, para lo cual presenta varias estrategias. Una de ellas es la acreditación de programas, que implica la organización escolar para el cumplimiento de los indicadores que se plantean para cada programa de licenciatura. Este proceso implica la permanente evaluación por parte de comités interinstitucionales de educación superior.

Otra estrategia para el desarrollo de los programas fue crear el Departamento de Nuevo Ingreso, que tiene como objetivo el acompañamiento a los estudiantes de nuevo ingreso a la EN, para lo cual se tiene una plataforma en la que se da el seguimiento a cada estudiante. A esta estrategia se añade el acompañamiento a todos los estudiantes para lo cual los docentes tienen descarga horaria que les permite estar con los estudiantes en las escuelas de práctica.

Para llevar un seguimiento a través de plataforma, el director generó un sistema que facilita a los docentes la gene-

ración de información de cada estudiante sin que represente carga administrativa. Además, facilita el flujo de la información y los docentes tienen libertad y la confianza para desarrollar proyectos innovadores. A los programas de licenciatura establecidos para las EN, se agregan otros programas que favorecen el aprendizaje de los estudiantes, tales como los programas de movilidad y programas para el aprendizaje de idiomas, lo cual fortalece su formación. La suma de estas estrategias ha sido favorable para el desarrollo de los programas y para la obtención de resultados positivos cuando los estudiantes finalizan su formación inicial, tal como lo reconocen los docentes de la EN.

Este reconocimiento se percibe por los propios estudiantes que no han concluido su formación inicial, quienes manifiestan el avance que han logrado en los semestres que han cursado:

De una manera favorable, en el sistema escolarizado siento que desde las prácticas y estancias nos ha ayudado, sabemos cómo tratar a los niños, nos enseñan instrumentos de evaluación, nos enseñan a relacionarnos con las personas, sabemos gestionar, nos han dado las fortalezas y algunas oportunidades para trascender, inculcando en los niños valores e, incluso, algunas materias son algo fundamental, porque esa materia aunque sea de educación especial, lo ves en primaria, en inglés en todas las licenciaturas, es parte fundamental; a mí me ha ayudado mucho. (Entrevista a estudiante).

Distribuye el liderazgo de manera correcta

El liderazgo ejercido por el director se basa en el compromiso y confianza que genera en el equipo de trabajo. La estructura que ha establecido para el desarrollo de programas y la gestión escolar, tiene como base lo que el director denomina dirección ampliada; es decir, la dirección no se centra en una persona, sino en un grupo amplio de colaboradores con responsabilidades específicas, pero que trabajan en forma coordinada.

Si bien el director tiene este grupo de colaboradores que lo auxilian directamente con el seguimiento de programas y atención a docentes y estudiantes, a la vez tiene un sistema de comunicación permanente de monitoreo que le permite darse cuenta de lo que sucede en todos los ámbitos de la vida escolar.

Este grupo, que integra lo que el director denomina dirección ampliada y representa una fortaleza para el colectivo docente, se basa en la experiencia, tiempo y dedicación que han tenido y su férrea insistencia en la misión de la EN. Lo anterior tiene impacto en los docentes de la EN como sujetos en interacción continua con sus pares alrededor de áreas de oportunidad. En este proceso, la atmósfera de confianza, de trabajo colaborativo entre docentes y de fuerte convicción sobre la misión de la EN, trasciende hacia los estudiantes, quienes expresan que la mayoría de los docentes los apoyan.

Valores de liderazgo

Gerardo Paul Arvizu Serapio, actual Director de la Escuela Federalizada de Puebla, envuelve su actuar directivo bajo escalas de valores personales que trascienden dentro de una comu-

nidad educativa. La construcción de valores previa que ha formado, permite la puesta en marcha de valores como el respeto y la responsabilidad compartida dentro de su institución.

El empuje y visión de éxito, adquirido a través de los años, permite un liderazgo que ha puesto a esta EN, como la opción principal de estudios profesionales de los jóvenes de cuatro demarcaciones poblacionales, zona de influencia de la Escuela Normal Federalizada. Si a ello sumamos el equipo de académicos con gran presencia estatal, regional y nacional, tanto en la producción del conocimiento educativo, como en la participación en el diseño de Planes y Programas de Estudio 2018, se trata de un gran liderazgo directivo.

No es solo el conocimiento pedagógico o el hacer educativo que forja del desarrollo de un docente; eso lo tiene claro el director, quien reconoce que es el desarrollo personal constituido con valores fundamentales, lo que permite hacer eco en las escuelas que son el destino laboral de sus futuros docentes. La dinámica institucional permite entonces, impregnarse de estas formas y significados que hoy por hoy, son parte de la cultura escolar de la Escuela Normal Federalizada; los principios fundamentales del ser docente premian cuando existe respeto, responsabilidad, igualdad y, cobra sentido, cuando estos principios son los que se requieren en un contexto inmediato.

Asume como prioridad el aprendizaje profesional continuo y el desarrollo

Hay que mencionar que el director de la EN implementa una política para el desarrollo profesional de los profesores, tenien-

do en cuenta que el crecimiento profesional de los docentes es un elemento del conjunto de características que deben considerarse en una escuela que busca la calidad. Ante ello, establezca condiciones para que estos se involucren de manera voluntaria en las diversas acciones de actualización o capacitación.

Así, como líder eficaz, no solo facilita y apoya el trabajo, sino que proporciona recursos a su alcance. A su vez, considera al proceso continuo de aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, como una necesidad de mejora de la educación, por eso se enfoca en que las acciones que se desarrollan para la profesionalización docente, tengan en cuenta las necesidades del alumnado y de la EN.

Como ejercicio sistémico con fundamento en las evidencias que facilitan y promueven la mejora de la enseñanza para contribuir a una educación de calidad, el director de la EN promueve la autoevaluación, con el fin de identificar logros y desajustes de la actuación en el escenario docente. El propósito de esta evaluación es generar un proceso de reflexión y mejora continua, enfocándose en las fortalezas y áreas de oportunidad. En la búsqueda de estrategias y soluciones a retos y problemas de aprendizaje, el director de la EN tiene la capacidad de gestionar con eficacia, oportunidades de aprendizaje tanto dentro como fuera de la escuela y, así la convierte en un espacio abierto a la reflexión, la creatividad, al intercambio con otras escuelas y a desarrollar proyectos con otras instituciones.

Apoya en la capacitación con los maestros y de los intercambios académicos de cada licenciatura, él es el que nos acompaña, no nos deja solos... (Entrevista a docente).

Otro aspecto importante en el aprendizaje potenciado, se refiere a los espacios escolares. La escuela es más que un edificio. La visión del director de la EN se enfoca en la optimización de estos espacios, organizándolos coherentemente con respecto a los proyectos y programas, para que se obtenga un resultado óptimo en el aprendizaje de los alumnos, aunque haya situaciones que lo frenen.

De lo anterior expuesto, se puede concluir que, aunque el liderazgo no tiene una fórmula, requiere de un aprendizaje continuo, observación, habilidades, confianza y discernimiento. El liderazgo del director de esta escuela normal se basa en dos valores fundamentales: la confianza en sí mismo y la entrega de su equipo.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.com>
- Castro, A., Murillo, F., Krichesky, G. y Hernández, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. Universidad Autónoma de Madrid. *Revista latinoamericana de Educación inclusiva*. Recuperado de <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num1/art8.pdf>
- Fullan, M. (2002). *Liderar una cultura de cambio*. España: Horizontes-Empresa.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. Madrid: Morata.
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2008). *El Liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

- MacDonald, B. (1992). *Mejora de los centros escolares, eficacia escolar y evaluación*. Actas del Meeting Anual del Forum de Directores y Administradores Escolares de la CEE. Madrid.
- Mercado, E. (2007). *Ser maestro. Prácticas y rituales en la Escuela Normal*. México: Plaza Valdés Editores.
- Patrón, A. y Chagoyán, P. (2019). Los inicios de la identidad profesional en la formación del profesorado de secundaria en Guanajuato, México. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(3), 53-70. DOI:10.30827/profesorado. v23i3.9399
- Villela, R. (2015). *Modelo de competencias del director escolar exitoso*. Tesis de doctorado. TEC de Monterrey, Monterrey, Nuevo León.
- Wenger, E. (2000) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

LIDERAZGO COMPARTIDO PARA LA TRANSFORMACIÓN EN LA CULTURA ESCOLAR. CASO SALTILLO

*Carmen Celina Torres Arcadia
Ma. Guadalupe Martínez Ortiz*

Biografía del líder

El director de la Escuela Normal Superior (ENS) de Saltillo Coahuila, José Rodolfo Navarrete Muñoz, es egresado de la Licenciatura en Ciencias Sociales de este mismo plantel. Posteriormente, en 1992 inició estudios de maestría en pedagogía en esta misma institución, posgrado del cual egresó en 1995. El ingreso del directivo a la ENS se debió al hecho de que dos de los maestros que le dieron clases en la licenciatura, a la vuelta de los años, confiaron en él y le facilitaron la entrada al plantel. El entonces director (en 1992) de la ENS, había sido profesor del maestro Navarrete y, fue él quien gestionó directamente el ingreso al plantel como docente. Luego, en 2015, Rodolfo Navarrete fue invitado por el entonces director de Instituciones Formadoras de Docentes en el estado de Coahuila, a asumir la dirección de la ENS de Saltillo.

Este directivo plantea que su motivación principal para dirigir la ENS es mejorar la calidad y cantidad del servicio educativo que se ofrece en la institución. Ello se denota en el compromiso, profesionalismo y la pasión que impregna a sus palabras cuando se le cuestiona sobre el trabajo hecho en la institución y se hace evidente que lleva a la práctica lo antes enunciado.

Ser líder y ejercer un liderazgo educativo, implica poseer cualidades de orientador y guía, ser democrático y compartido, ejercer una influencia positiva y persuasiva en la comunidad educativa en la que se labora, tener la habilidad de dinamizar, movilizar a la acción a las personas que le rodean, ser conocedor de la pedagogía y la currícula de los programas educativos que dirige y, sobre todo, poseer una visión de hacia dónde hay que dirigir el plantel a su cargo (Vázquez, Bernal y Liesa, 2014). Luego, para corroborar lo anterior, las estadísticas muestran que recibió un plantel a punto de cerrar y, al paso de los años, con las acciones iniciadas a partir de su gestión, no solo aumentó la matrícula de los Programas Educativos (PE) de la licenciatura, sino que se consolidó como oferta educativa y se realizó el registro de una maestría y de un doctorado, entre muchos otros logros.

La oportunidad de manifestar el orgullo de ser profesor, y luego director de la misma institución de la que egresé, me motivan, como exalumno de mi alma mater, no solo a regresar un poco de lo mucho que obtuve, sino a elevar la calidad y cantidad del servicio que ahora se ofrece. (Entrevista 1 a director).

Con respecto a su trayectoria laboral, el Profesor Navarrete ocupó el cargo, entre el año 2000 y el 2002, de Director General del Subsistema de Preparatorias Abiertas en el estado, del 2002 al 2006 fue Director General de Bibliotecas Públicas en el Estado. Luego, del 2006 al 2012 trabajó en el Congreso del Estado como Subdirector en el área de investigaciones y apoyo parlamentario. Durante todo ese trayecto

nunca dejó de dar clases frente a grupo debido a que el horario de la ENS es nocturno; incluso ello le permitió ser maestro en los cursos de la modalidad mixta. Como docente participó en la construcción de la malla curricular del posgrado de la ENS y, para el año 2023, es miembro del Cuerpo Académico (CA) de la institución. Actualmente, tiene una antigüedad de seis años en el cargo de director, de los 12 años que ha estado laborando en este plantel.

Gestión y Organización

En el área académica, la visión estratégica que ejerce, lo llevan a desarrollar acciones en tres aspectos base con el fin de consolidar los PE de la ENS: el primero es el liderazgo incluyente, el segundo el establecimiento de metas y, el tercero, la Planeación Estratégica Institucional (PDI). La filosofía del Maestro Navarrete es que si no tienes liderazgo, objetivos y planeación, te arriesgas a llevar una escuela sin rumbo; razón por la cual, al coordinar, supervisar, dirigir y gestionar, él construye un punto de equilibrio para mantener el éxito de los resultados del plantel.

Pozner (2010), citado en Farfán, Cabrera, y Reyes (2017) enlista como principales características de la gestión educativa estratégica: centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervención sistémica y estratégica.

Así, con base en la conceptualización anterior de gestión, los docentes subrayan que el líder del plantel posee estos atributos, pues en el PDI está plasmada la visión de trabajo que el director marcó desde el inicio de su gestión: tener una escuela diferente, de calidad, inclusiva y elevar la matrícula en todos los PE. Lo anterior se constata al obtener, no solo la certificación CIIES en los PE de licenciatura y el de maestría, sino que, además de esta certificación, se gestiona otro sistema de calidad estatal; en este, primero se certificaron los procesos administrativos y luego se sumaron también los procesos académicos, incluida la investigación.

El liderazgo inclusivo que ejerce el director es otra de las fortalezas de su gestión. De acuerdo con los docentes entrevistados, no existe un docente, un administrativo, o un trabajador de intendencia en la institución que pueda quejarse de alguna falta de apoyo del señor director. Desde esta administración directiva se da reconocimiento al cuerpo directivo, a los docentes, a los administrativos y, por supuesto, al personal de apoyo. La justificación de tal decisión la da él mismo:

...porque todos ellos son parte de un engrane, un compañero de apoyo que falla nos causa problemática en el baño, en el aula, en el pasillo, y si no nos sumamos en el sentido de suplirlo, de ayudarlo, se forma una cadena que va rompiendo con la calidad del servicio. Lo mismo pasa con un maestro, quien tiene una situación o contratiempo, si no lo suplimos inmediatamente y no somos solidarios con él, va a causar un hueco que a la postre va a perjudicar en lo académico; si no tenemos ese sentido humano de ver que estamos tratando con seres humanos y no con máquinas, la ENS no

lograría estar en el lugar que se ha ganado, lo cual es una meta común de todo el personal. (Entrevista 2 a director).

Aunado a lo anterior, bajo el liderazgo directivo, cada bienio, en el marco del Programa federal denominado “Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal” (EDINEN), los docentes trabajan de manera colaborativa para desarrollar proyectos académicos, de infraestructura y de gestión. Los distintos PE de la ENS son evaluados y, acorde al puntaje, le son asignados recursos federales, presupuesto con el cual se logra la consolidación de los PE de la institución.

El ingreso a la ENS, como a cualquier otra EN se realiza anualmente. Al inicio de la gestión directiva del maestro Navarrete, al publicarse la convocatoria para licenciatura, este formó un equipo de trabajo de maestros y les comunicó que lo iban a acompañar a tocar las puertas de las preparatorias para invitar a los alumnos a ingresar a la Normal Superior. El discurso que dio en estas instituciones, citando sus propias palabras fue:

[Jóvenes] somos una opción de educación superior; [ser docente] es un trabajo muy digno; es el mejor trabajo... porque somos formadores de doctores, de ingenieros, de arquitectos. (Entrevista 2 a director).

A la par de ofrecer el PE de licenciatura, se tiene una planta excedente de docentes que pueden dar el servicio de posgrado; registra entonces la maestría en educación con acentuación en educación obligatoria y, suma este servicio, a los ya existentes. Después, como una consecución lógica, surge

el proyecto del doctorado, en colaboración con la firma de convenio con la Universidad Autónoma Nuevo León, entonces se estable el Doctorado en Filosofía con Acentuación en Estudios de la Educación como un servicio más de la ENS. Este último programa se crea con la visión de tener en casa los tres niveles, con el propósito de autoabastecer las necesidades de la planta y ofrecer habilitación docente continua, no solos a sus propios maestros, sino al público en general; ello, con el fin de elevar la calidad del servicio que se ofrece en todos los PE de esta institución. Este doctorado está inscrito en el PNPC, la primera generación ya egresó y el programa se sigue ofreciendo.

Los docentes de esta institución aseguran que la ENS está ya en el camino consolidado de la investigación, pues además de inscribir a algunos Profesores de Tiempo Completo (PTC) en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), se logra el registro de un Cuerpo Académico (CA) ante PRODEP y un posicionamiento en Latinoamérica, al participar en cursos y charlas con otras instituciones de educación superior a nivel Iberoamérica.

Identidad escolar e innovación

La ENS es una de las pocas EN que ofrecen los tres niveles educativos de educación superior: licenciatura (en dos modalidades: presencial y mixta) maestría y doctorado. Se atienden cuatro PE en total. Se cuenta también con sedes presenciales de las modalidades de licenciatura en cuatro ciudades principales del Estado de Coahuila: Torreón, Acuña, Monclova y Piedras Negras. La gestión directiva, con el fin de asegurar la in-

novación continua del plantel, aulas y procesos académicos, fomenta el trabajo colaborativo y la integración de equipos que diseñen proyectos a partir de un ejercicio FODA institucional.

Los distintos PE de la ENS son fortalecidos sistemáticamente en su infraestructura. Lo anterior se ratifica por parte de los profesores. Estos subrayan, entre los logros principales de su gestión, el hecho de que dieciséis de sus alumnos realizaron sus prácticas profesionales en escuelas de España y Francia. El objetivo de enviar a estos alumnos al extranjero fue expandir su visión académica e incluir los mejores elementos del Modelo educativo español y francés en su propia práctica, para luego compartir esos hallazgos con sus compañeros normalistas.

Asimismo, durante las entrevistas con los docentes, ellos expresan que la planta docente tiene muy clara su identidad institucional, pues se sienten bien laborando acorde a sus perfiles; todos están ubicados en las distintas licenciaturas en concordancia con su perfil profesional o especialidad. Agregan, asimismo, que los alumnos en licenciatura son muy demandantes y que, por ello, el asignar a los maestros en el PE que concuerde con su *expertise*, vino a dinamizar la didáctica docente y a sacar a algunos de ellos de su zona de confort. Los docentes están de acuerdo en que esta estrategia ha funcionado muy bien, pues el posgrado cuenta con una planta muy comprometida que, en cuestiones académicas, fomenta que los profesores se estén sumando al rediseño curricular del plan de estudios.

Con respecto a los logros de sus estudiantes, gracias a las gestiones del director, antes descritas, se ha llegado a tener alumnos cursando sus estudios en el extranjero, al unísono en seis países diferentes: Uruguay, Estados Unidos, Canadá, Espa-

ña, Francia e Irlanda. Algo que nunca en la historia de la ENS había pasado. Se tiene documentado asimismo que un alto porcentaje de las últimas tres generaciones han acreditado los exámenes de ingreso al servicio profesional docente, tanto en el nivel de docentes, como en el nivel de inspectores, coordinadores, entre otros puestos. Los estudiantes egresados expresan estar muy agradecidos con la calidad del servicio que se les ha brindado en el plantel; ello se sustenta en encuestas específicas de egresados que ya están sistematizadas en la autoevaluación CIEES.

El éxito de tales acreditaciones se atribuye a que, una vez que los estudiantes acreditan el examen de ingreso a la licenciatura, se les recibe en el plantel y, desde el primer día, se les lleva al salón de clases y se les muestra la institución que va a ser su Alma Mater.

La estancia de las generaciones de alumnos es de cuatro años de su vida, por lo que hay que decirles que eligieron la carrera más hermosa que hay, que van a ser formadores de futuros profesionales y que ellos van a ser parte importante de ese proceso, esta es la clave de tener alumnos convencidos de ser futuros docentes (Entrevista 2 a director).

El departamento de tutorías lo conforman trece maestros y es un logro más de esta gestión. En este se da seguimiento a situaciones que pudiesen afectar el desempeño de los estudiantes. Los docentes tutores tienen una gran experiencia, detectan desde casos que van desde bajo rendimiento académico, hasta situaciones de falta de justicia social.

Comunicación para alinear metas

La presencia del director en la escuela es lo que le permite transmitir de manera efectiva los valores y prácticas deseables, como lo comenta el director:

...hacer acto de presencia con ellos. En los sabatinos, cuando hay presencial aquí de posgrado, procuro darme la vuelta, dar la bienvenida a los maestros y darle el inicio y la conclusión del módulo; es una tarea diaria, cotidiana y lo hacemos con todo el gusto del mundo. (Entrevista 2 a director).

Con respecto a la comunicación con profesores y personal administrativo, sobresale la capacidad de escuchar, ya que esta es un factor clave en este importante. La comunicación que realiza el director Navarrete dentro de su organización sigue los estándares establecidos de la comunicación efectiva.

La forma de interacción social que se adquiere y se usa normalmente puede insertarse en la perspectiva de que la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad (Brönstrup, Godoi, Ribeiro, Sierra y Gutiérrez, 2007, p. 33).

Desde esta perspectiva, docentes y estudiantes aseguran que el director mantiene una gestión de puertas abiertas, ya que literalmente las reuniones se realizan de esta manera,

aunque reconocen que las relaciones interpersonales son complejas. Entender la función directiva escolar como una de servicio, favorece la comunicación; permite atender los problemas de primera mano, la búsqueda de soluciones conjuntas y, sin duda, promueve el sentido de reciprocidad basado en confianza y compromiso mutuo. En palabras del director:

cada compañero que entra por la puerta de mi oficina viene por un problema. Viene a ser atendido. ...de diez compañeros que recibo, nueve salen convencidos de que se les da apoyo, ayuda, de que se es empático con su problemática, porque vemos cómo lo solucionamos, vemos cómo lo hacemos. Y esto también se traduce en algo bien importante: la reciprocidad, porque, así como hay esta apertura y este apoyo, pues el día de mañana yo también lo requiero. (Entrevista 1 a director).

Este sentido de reciprocidad, tal como lo plantean... también aplica en el trato con los estudiantes, ya que la gran labor que entraña cumplir los altos esfuerzos de la ENS, requiere la participación de todos. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación (Mujica y Pérez, (2007). Sin la ayuda de toda la escuela, la comunicación no funciona; así, los logros son logros de todos, pues en el ambiente de apoyo mutuo, es la reciprocidad lo que permite sostener lo que es la ENS.

Comunicación inter-intra Institucional

La competencia comunicativa inter e intrainstitucional ha derivado en la oportunidad de interactuar con docentes de otros países, como es el caso de España y Francia, en donde el acercamiento no solo ofreció una oportunidad de conocer modelos innovadores, sino que abrió la posibilidad de colaboraciones conjuntas. Ello, se tradujo en oportunidades de desarrollo tanto para estudiantes como para el personal docente. El director comenta en la segunda entrevista, lo siguiente:

Los chicos regresan con esa frescura que te da conocer otros ámbitos, para poder llegar a casa y tener un punto de referencia o un punto de comparación, no solamente con otras instituciones, sino con otros países (Entrevista 2 a director).

Los recursos económicos de la federación que llegan a la institución a través del EDINEN se logran debido al trabajo colaborativo de la planta docente; estos cumplen con su labor más allá del sentido del deber; no hay simulación. Se comprueba que los recursos son invertidos en actividades académicas y de infraestructura: se beca a alumnos de bajos recursos, se les apoya para realizar su práctica profesional en el extranjero, además para estudiar una lengua extranjera (inglés y francés), se becan docentes para sus estudios de posgrado y, se invierte en actualización de implementos tecnológicos y de red. Los resultados los da el mismo director...

...la escuela Normal Superior del estado de Coahuila está consolidada como una institución con programas al 100% de calidad. Aquí está la carta en la cual se nos da este 100% de acreditación. Aquí está la certificación de la casa Royal Center con el ISO 9001 2015, el último que tuvimos en procesos administrativos y que en forma consecutiva llevamos 7 años teniendo la certificación en procesos administrativos y aquí tenemos la certificación en nivel 1 de CIEES con respecto a los procesos académicos, tanto en los PE de licenciatura como en posgrado; así, ya, al certificar la nueva maya curricular que tenemos en maestría, te puedo decir o me digo a mí mismo, misión cumplida... lo difícil no es llegar, es mantenerse. (Entrevista 2 a director).

Evidentemente, la comunicación con instancias gubernamentales y sindicales consiste en mantener el acompañamiento del personal en su desarrollo y es parte de las funciones del director escolar. En este aspecto, él reconoce puntualmente a los directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo: “he sabido entablar ese tipo de diálogo, ese puente de diálogo y equilibrio entre uno como director, la parte sindical y la Secretaría de Educación, lo cual es importantísimo” (Entrevista 2 a director). Se infiere entonces que, la gestión académica y administrativa con autoridades educativas de la Secretaría de Educación y con autoridades sindicales, ha sido pieza clave para poder ofrecer un servicio de calidad en los cuatro PE de la ENS.

Si se parte de la idea de que la escuela es por y para los estudiantes, es menester que ellos y ellas lo sepan y, que esto se traduzca en entusiasmo que se debe contagiar desde el primer día en que llegan a la escuela. Para la ENS es primordial cons-

truir lazos de confianza entre maestro y alumno; esto está presente en todos los procesos de la escuela, desde la inscripción, registro, selección y dictaminación de resultados, lo que sigue es la convivencia de dos o tres días para que conozcan la escuela y, que el personal del plantel, también conozca a los nuevos estudiantes. Los procesos de integración a la escuela son también una oportunidad de detectar vulnerabilidades de los nuevos estudiantes y, con ello, de manera oportuna, puedan contar con una adecuada atención y apoyo. Por ejemplo, se menciona la atención a casos de vulnerabilidad económica, social y física.

Modela valores y prácticas deseables

El director refiere a la importancia de que los estudiantes se concienticen sobre su propio patrón de conducta, ya que en su rol de profesores, tendrán la oportunidad de promover comportamientos deseables en las nuevas generaciones de profesionales en el país. En ese sentido, no solo apoya a los estudiantes, asimismo reconoce el esfuerzo y la práctica docente exitosa de sus maestros.

Entre las formas principales de reconocer el esfuerzo y la práctica exitosa de los profesores, se pueden señalar las oportunidades de desarrollo profesional que se les ofrece. La planta docente en general está laborando en la especialidad que le corresponde, además de tener acceso a ingresar al posgrado de su preferencia con apoyo institucional, ya sea en maestría o doctorado. Otro factor clave es la confianza que el director da a sus profesores y un ejemplo de ello es el siguiente:

Se nos han doctorado cerca de 8–9 maestros; además, han hecho la maestría cerca de 15–17 profesores, algunos

en la propia escuela y otros en instituciones de educación superior hermanas, pero, lo que es importante, es la actitud de la planta docente de quererse superar, ya que eso ha permitido mucho del mejoramiento de la calidad del servicio que brindamos. (Entrevista 2 a docentes).

Cabe mencionar que el doctorado se ofrece con beca CONACYT de 14 mil pesos mensuales; ello incluye la descarga de horas y ese apoyo lo tienen. Igualmente, los maestros del plantel que ingresan en la maestría tienen beca en automático y descarga de horas para poder estar en ese proceso de superación profesional.

El director Navarrete demuestra un rango amplio de habilidades y cualidades interpersonales para dirigir el plantel. Durante las entrevistas se percibe la confianza que existe entre la planta docente y la dirección de la escuela. Así, son los mismos docentes quienes expresan que:

...existe confianza en el trabajo del profesor en general, pues cuando se muestra un trabajo académico serio, las propuestas son escuchadas y son llevadas hasta los últimos límites; si estas están bien fundamentadas se realizan, y bueno, yo creo que un ejemplo de esto es el convenio que logramos con la Universidad Autónoma en Nuevo León. Entonces, la confianza ha sido la palabra clave en este trabajo de gestión. (Entrevista 2 a docentes).

Además de las habilidades anteriores, los docentes y alumnos entrevistados aseguran que el director puede establecer y sostener relaciones profesionales, positivas y recí-

procas con una variedad de grupos de interés dentro y fuera de la institución, tal como lo plantean Hargreaves y Fullan (2014). Los docentes mencionan que entre las fortalezas de su gestión está la amplísima capacidad de gestión que el director ha demostrado para lograr relaciones de la ENS, tanto al interior como al exterior de la escuela. (Entrevista 2 a docentes).

Recursos humanos: liderazgo para lograr consenso

El director Navarrete ejerce un liderazgo de puertas abiertas; suele tomar consenso acerca de las prioridades del plantel para consolidar los programas educativos a su cargo. La plantilla institucional está compuesta por 180 personas; los docentes y tutores concuerdan que de diez compañeros que recibe el director, nueve salen con apoyo; señalan que es un director empático con el personal; actitud que genera en el ambiente un sentido de pertenencia y reciprocidad. El personal asegura que el director sabe escuchar, recibir gente y tener la sensibilidad de siempre estar pendiente para dar apoyo.

[el apoyo] es un factor muy importante para entablar puentes de comunicación. Se trabaja para dejar a maestros jóvenes con una responsabilidad, con cariño por el plantel y con una capacitación sólida que mantenga los estándares de evaluación de CIEES. (Entrevista 1 a docentes).

En general, se percibe que los directivos de este plantel se esfuerzan para que se consolide el cambio generacional de manera natural; se trabaja con firmeza para que tanto docentes

como estudiantes sean responsables. Como acción clave para la calidad académica de la institución, el director promueve que sus directivos y docentes obtengan grados académicos. Menciona que hay quien ya obtuvo su doctorado en filosofía con acentuación en estudios de la educación y, además está a la mitad de un posdoctorado; también hay quien trabaja con un proyecto multimodal de diseño curricular trasdisciplinar para la formación de docentes e investigadores en el ámbito de discurso educativo.

Entre otra de las fortalezas que se enlistan por parte de la comunidad educativa de la ENS, es que se tiene una base docente que se ha ido consolidando por lo menos en los últimos cinco años, lo cual le ha permitido identificar intereses, objetivos y metas comunes a esta. Metas que poco a poco se han ido logrando mediante la reorganización académica a través de la certificación de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES). En este contexto institucional, la importancia de la evaluación externa reside en que permite destrabar la tensión entre una alta legitimidad y una baja eficiencia instrumental, en particular en aquellos cambios relativos a los planes de estudio (Castillo, 2004). Las acciones anteriores han sido factor clave para que la institución se vea beneficiada con el apoyo por la parte sindical en el logro de las metas para tener un ambiente laboral sano.

Política externa: política con propósito, no como fuerza dominante

La dirección de la ENS trabaja en sinergia con el sindicato, quien tiene una representación fuerte, de peso, en la toma de decisiones de ingreso y promoción laboral al interior del cen-

tro educativo. Por ello, al trabajar de la mano con este, ha logrado dar reconocimiento a la escuela Normal Superior del estado de Coahuila como una institución con programas al cien por ciento de calidad.

Con respecto al horizonte político de la institución, se encontró que este es un punto clave que asegura el logro de las metas en la continuidad del director en la ENS; así, a largo plazo, es posible percibir la consolidación de un proyecto. Un segundo aspecto lo conforman el diálogo, la empatía y la inercia que el director ha tenido con su mano derecha e izquierda, es decir, con subdirectores académicos y administrativos.

El director Navarrete cuenta con el apoyo de sus seis subdirectores y de sus tres oficiales mayores (tres académicos, tres administrativos y tres oficiales mayores, uno en cada PE). El director Navarrete se da el tiempo para atenderlos y tener reuniones constantes con ellos, a fin de involucrarse en la problemática de cada una de las modalidades de los PE. Al mismo tiempo, sabe dejarlos actuar. No hay individualidades, hay trabajo en equipo, hay comunicación. En sí, las entrevistas arrojan que cada directivo, desde su trinchera ejerce liderazgo. Al respecto el director menciona:

Yo les digo a ellos que tomen decisiones, que estas van incluidas en la quincena y pues si se llegan a equivocar, que asuman su responsabilidad, ¿y sabes que es lo que pasa si se llegan a equivocar? No pasa nada. Al contrario, el que se equivoca tiene derecho a mejorar. Dejo que crezcan, no soy celoso en ese sentido, al contrario, me encanta que mis subdirectores tomen liderazgo en todos los ámbitos. Todos en mayor o menor medida ejercen liderazgo: mis ofi-

ciales mayores, en su ámbito de competencia, los maestros de grupo con sus alumnos. (Entrevista 2 a director).

A manera de conclusión: liderazgo para el cambio estratégico

José Rodolfo Navarrete Muñoz es definido por su personal como un director muy asertivo y conciliador; tanto los docentes como los estudiantes coinciden en esta opinión; lo primero, porque contempla todos los escenarios posibles de actuación y todas las medidas de acción de la escuela antes de tomar decisiones; luego expresan que es conciliador porque con su actitud invita al diálogo, a la plática y, generalmente, ofrece soluciones en el mejor escenario posible. También expresan que algo que los ha fortalecido muchísimo como plantel, es la visión directiva, plasmada en el Plan de Desarrollo Institucional. Señalan que esta actividad era algo que se tenía un tanto abandonada en otras administraciones. Con él, se fortalecieron los objetivos, las metas a corto, mediano y largo plazo, los cuales ellos sintetizan en una meta común: brindar un servicio de alta calidad para la justicia social.

Durante las distintas entrevistas realizadas, emerge que el director ha variado su liderazgo. Al inicio su estrategia fue sumar mucha gente a su espacio y aprender de las distintas funciones directivas y conocer las distintas dinámicas de la institución, pues antes de ser directivo él era docente de posgrado, y aunque sí conocía los procesos de la escuela, ahora su puesto le exigía verla desde otra perspectiva. Más tarde, al ya haber consolidado esa visión, él fue tomando el rol antes descrito: un liderazgo compartido.

Como nos muestra este caso, la idea de establecer un liderazgo compartido en la escuela deberá incluir a todos los miembros (profesores, padres y madres, personal de apoyo y servicio, voluntarios, autoridades locales y directivos) bajo nuevas lógicas de administración de los recursos materiales, humanos y de conocimiento, ya que los objetivos de la institución se orientan hacia los aprendizajes de todas y todos (Castillo Armijo, P., Puigdellivol Aguadé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). Así pues, él permite a su plata docente desarrollarse profesionalmente; crea un ambiente de confianza para poder hablar con él sobre cualquier situación; es ampliamente inclusivo y genera situaciones de resolución; es decir, él acepta propuestas, escucha e inmediatamente, en consecuencia, da trámite o reencamina, pero siempre buscando la conciliación.

En el ámbito académico él escucha y acepta con entusiasmo la preparación para ir construyendo lo que se necesita para alcanzar las metas propuestas. Otro acierto importante de Rodolfo Navarrete, en voz del personal, es el hecho de no ponerse límites y llevar a la institución a un ámbito en el que están muchas otras escuelas de educación superior a nivel nacional.

Como puede advertirse en el capítulo, los distintos retos que encontró el Director de la Normal Superior de Saltillo, José Rodolfo Navarrete Muñoz, han sido superados con éxito. Aún hay mucho por hacer, se está en el camino y se sigue trabajando para mantener la calidad institucional y alcanzar nuevas y mejores metas.

REFERENCIAS

- Brönstrup Silvestrin, Celsi, Godoi, Elena, Ribeiro, Anely, & Sierra Gutiérrez, Luis Ignacio. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, (51), 26-37. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200004&lng=en&tlng=es.
- Castillo Armijo, P., Puigdemívil Aguadé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos*, XLIII(1), 41-59.
- Castillo, Gloria del. (2004). El impacto de la evaluación externa en dos instituciones de educación superior en México: La Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y la Universidad Iberoamericana. *Perfiles latinoamericanos*, 12(25), 115-148. de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532004000200005&lng=es&tlng=es.
- Farfán Cabrera, M. T., & Reyes Adan, I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Morata.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304.
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 79-97.

EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES NORMALISTAS 2000-2021. DE LA DOCENCIA A LA INVESTIGACIÓN. CASO SAN LUIS POTOSÍ

Ada Gema Martínez Martínez
María Guadalupe Escalante Bravo

Este trabajo es el resultado parcial de una investigación que tuvo como objetivo identificar las estrategias y cualidades personales que directivos educativos exitosos usan en la implementación de prácticas de liderazgo en algunas escuelas normales de diferentes estados de la República Mexicana. Este texto se centra en un recorte de la realidad educativa de la organización escolar de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí, de aquí en adelante BECENESLP, en la que se visualizan elementos de las estrategias que se implementaron en el periodo de Francisco Hernández Ortiz y que hicieron de esta una gestión exitosa y reconocida a nivel nacional: el desarrollo profesional de los docentes.

Indagar las transformaciones en el desarrollo profesional de los docentes normalistas en un periodo de veintiún años provee elementos metodológicos para analizar la construcción de alianzas o vínculos con otras instancias, identificar ejes rectores que particularizaron la gestión de Hernández Ortiz y los avances hacia la definición como docentes de una institución de educación superior. La técnica que se eligió fue

la entrevista y se optó por la triangulación con diferentes sujetos de la comunidad escolar: profesores, administrativos, personal de apoyo, estudiantes y egresados.

También se realizó la consulta de documentos oficiales con el objetivo de indagar sobre la distancia entre la planificación estratégica y las transformaciones que ocurrieron en esta dimensión de la gestión directiva, tales como avances en el desarrollo profesional de los docentes en la realización de estudios de posgrado; en la investigación, la producción y la difusión académica y en la búsqueda del equilibrio entre las funciones que se establecen desde la normativa para un profesor de una institución de educación superior. La última todavía es un reto.

A partir del Acuerdo publicado el 23 de marzo de 1984, las escuelas normales fueron consideradas como instituciones de educación superior (Medrano, Méndez y Morales, 2017). La educación normal en todas sus modalidades fue elevada a licenciatura, este cambio significó que las instituciones normalistas admitieran otras funciones de las que siempre estuvieron alejadas, como la realización de investigación educativa y la difusión académica. Las acciones que las instituciones normalistas han tomado a partir de este acuerdo han sido particulares, lentas y diversificadas. Es en este contexto que, la gestión directiva de Hernández Ortiz tiene un papel nodal en el avance de esta área de la organización institucional.

El diagnóstico que fundamenta la Estrategia Nacional de Mejora de las Escuelas Normales publicada en el año 2020 señala que, en las últimas décadas estas instituciones se han deteriorado en múltiples áreas, las instalaciones, el equipamiento, los materiales didácticos, la preca-

riedad de los planes de estudio y, desde luego, las necesidades de formación profesional de los formadores de docentes (SEP, 2020).

Este panorama revela que, si bien, las escuelas normales fueron designadas como instituciones de educación superior en 1984 tuvieron apoyo financiero hasta el año 2000, aunque el aprovechamiento de los recursos federales para que esta transición avanzara fue desigual, en algunas instituciones fue mínimo. Uno de los aspectos nodales que se identificó en la BECENESLP para abrir el camino hacia el cambio con menos dificultades, fue el desarrollo profesional de los profesores normalistas.

Ante este horizonte, algunas preguntas que nos hicimos fueron ¿qué acciones realizó la BECENESLP para impulsar la actualización y profesionalización de los profesores y profesoras normalistas durante la gestión de Francisco Hernández Ortiz? ¿Qué resultados tuvieron? ¿Cuál fue el papel que desempeñó el directivo?

La gestión de la transformación. (2000-2021)

El doctor Francisco Hernández Ortiz llegó a la escuela normal en el año 1996, como responsable del área de cultura. En cuatro años, con base en su desempeño y avances en los proyectos iniciados por su persona, el Dr. Hernández fue nombrado director de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí, en el año 2000, cargo que desempeñó durante 21 años ininterrumpidos. Su trayectoria académica inspira a la comunidad educativa como un

modelo a seguir, si bien para el año 2000, ya tenía el grado de maestría, fue durante su gestión que realizó estudios y obtuvo el grado de doctor.

Es doctor en Humanidades y Artes por la Universidad Autónoma de Zacatecas, Maestro en Educación especialidad en Humanidades por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, profesor-investigador de T/C, Perfil PROMEP reconocido por el Programa del Mejoramiento del Profesorado de la Subsecretaría de Educación Superior- SEP, promoción julio 2011, distinguido por el Sistema Nacional de Investigadores SNI –CONACYT desde el 2014, actualmente se encuentra en el nivel II. Miembro asociado a partir del 20 de febrero de 2015 del Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Desarrolla proyectos de investigación en las líneas: historia de la Educación, historia de las mujeres, procesos de formación docente, problemas del lenguaje y la comunicación. Líder del cuerpo académico Historia, educación y formación docente.

De acuerdo con los datos de las entrevistas realizadas en esta investigación, el Doctor Hernández Ortiz es respetado y reconocido como un líder por los logros alcanzados a través de proyectos específicos en la institución a lo largo de su gestión. La concepción de liderazgo del director Hernández tiene que ver con constante movimiento, con un enfoque hacia el cambio para mejorar:

El liderazgo, no es un estado perfecto, ni un estado estático, eh, el liderazgo tiene mucho que ver con la práctica de los valores, tiene que ver con la madurez profesional, con la experiencia y el conocimiento empírico de la coti-

dianidad, en el ejercicio de la función directiva, el de la capacidad reflexiva, ¿verdad?, el de la capacidad reflexiva o sea la reflexión constante y permanente del ejercicio de la función directiva, es fundamental, además del conocimiento, de la gestión directiva. (Entrevista 1 Director).

Este liderazgo se ha forjado a través del conocimiento y experiencia del director Hernández, quien reconoce que el inicio en la gestión directiva no fue sencillo:

Recuerdo una frase del director Francisco, me la dijo después del 2012, ya siendo director de Investigación educativa, “yo creo que a los tres o cuatro años ya estás aprendiendo a ser político” algo así me dijo, o estás aprendiendo a ser director, y le pregunté ¿por qué? Dice porque ya estás manejando las cuestiones, de una manera un, tanto más distanciado. Antes procedías, más, se notaba la molestia en tu rostro y el asunto no era contra ti, sino con las cosas que se están desarrollando de una manera u otra. De esa manera asumo la política, antes me sentía, me ofendía por decirlo de una manera, pero hoy en día entiendo que es parte del proceso. (Entrevista, docente 1)

Asimismo, las entrevistas a docentes y al director revelan un modelo de gestión centrado en la escuela, que supone que los actores tienen información suficiente para seleccionar los cursos de acción y poseen los recursos necesarios para seguir su mejor alternativa (Santizo, 2012). Por otro lado, al trazar el perfil del director como líder, se identificaron, aspectos

propios de un liderazgo distribuido. En la tabla 1, se muestra el perfil del director construido con las aportaciones de los actores académicos y los estudiantes.

Tabla 1. Perfil del liderazgo distribuido del directivo

<i>Capacidades y habilidades</i>	<i>Valores y actitudes</i>
<i>Capacidad de escucha, diálogo y comunicación, busca el consenso ante los conflictos</i>	Su motivación: amor a la docencia. Presenta un esmero en la formación docente
<i>Delega responsabilidades: permite experimentar</i>	Comprometido, visionario, responsable, legal, honesto y dinámico
<i>Consulta opiniones, antes de emprender acciones trascendentes</i>	Autocrítico
<i>Toma de decisiones en equipo</i>	Autorregulado
<i>Vinculación efectiva con diversas instituciones y actores del contexto externo</i>	
<i>Perseverante y constante, en el proceso para alcanzar las metas</i>	

Fuente: elaboración propia

En este trabajo se expone cómo los conceptos de agencia y de estructura social se complementan en la construcción de prácticas exitosas en las múltiples dimensiones que conforman la organización de la institución. Para Giddens (2003) la estructura social es a la vez el medio y el resultado

de la acción social, un ejemplo de ello, son las normas y las particularidades de la institución que han conformado a lo largo del tiempo una cultura escolar, por otra parte, la agencia es la capacidad de transformación que tienen las personas a partir de lo que hacen, no solamente se analizan las intenciones que, en este caso, están plasmadas en la planificación estratégica institucional, sino las acciones que realmente se realizaron y que por lo tanto, influyeron en los cambios o transformaciones institucionales.

Los resultados de la gestión, en el caso de la BECENESLP revelan que sí hubo posibilidades de desarrollo profesional para los docentes en los últimos veintiún años. Las decisiones que se tomaron y las acciones que se llevaron a cabo bajo el liderazgo del doctor Francisco Hernández Ortiz muestran que, desde el inicio de la gestión, se abordaron objetivos, estrategias, evaluación y prospectivas de la planeación estratégica institucional, el desarrollo profesional docente aparece como una dimensión prioritaria y se mantiene hasta el último plan de desarrollo institucional, para el periodo 2015-2020. Los logros en la institución están relacionados con acciones nacionales y estatales como los programas de apoyo financiero a las EN, para el desarrollo profesional de los docentes de instituciones de educación superior. Los centros educativos concursaban para obtener financiamiento para sus planes de desarrollo.

El Programa para el Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) favoreció los procesos de transformación institucional en el año 2002. En 1996, se implementó la primera versión del Programa de Mejoramiento Profesional, años después se denominaría Programa de

Desarrollo Profesional (PRODEP), su propósito fue lograr una superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las universidades como un medio para elevar la calidad de la educación superior. El programa incluyó a las escuelas normales hasta el año 2009.

El periodo de la investigación inicia en agosto del año 2000 y concluye en septiembre de 2021, esta característica temporal, muy singular en estos procesos, creó las condiciones para examinar los cambios que se produjeron en esta dimensión de la vida institucional. Es un contexto propicio para analizar la continuidad de los proyectos que tenían como finalidad el acercamiento de la escuela a las características de una institución de educación superior.

Unicidad. Eje de la gestión directiva.

Es el concepto que utiliza el doctor Hernández Ortiz para definir el eje central de la gestión directiva aplicada a la institución, esta se concibe como un ente integral conformado por diferentes dimensiones, que tiene como objetivo central la formación inicial y continua en licenciatura, maestría y doctorado en educación básica. Cada una de estas dimensiones tiene como función primordial, a partir de lo que hace, consolidar el objetivo institucional. Hernández Ortiz señala que hay que pensar a la escuela de manera integral, en la unicidad, por ejemplo, el hecho de que, los recursos humanos realicen las tareas que corresponden a los roles o nombramientos que tienen determinados son esenciales para el logro del objetivo central.

Así cada una de las áreas y subáreas que conforman la estructura de la institución deberán tener claro el mismo objetivo. (Entrevista al director, 2021).

Las dimensiones sustantivas iniciales de la gestión que emergieron de los resultados del diagnóstico realizado en 1999 y que, posteriormente dieron lugar a la estructura institucional fueron curricular, organizacional, administrativa, comunicativa y vinculación con el entorno. En la dimensión curricular, considerada la columna vertebral de la tarea educativa, se identificaron dos ejes de atención: la aplicación de los planes y programas de estudio y el perfil y desarrollo profesional de los docentes. En el último eje se identifica que “la capacitación y actualización es una necesidad constante de su planta de profesores en toda la institución” (PDI, 2004, p. 4), por lo tanto, se consideró una dimensión prioritaria.

En el último plan de desarrollo institucional, las dimensiones cambiaron de forma significativa, resultaron ser más específicas en relación con su denominación: docencia, desarrollo docente, investigación, gestión administrativa, difusión y extensión, así como vinculación (2015).

Construir un nuevo proyecto, un nuevo escenario, un nuevo proyecto, hablar de la construcción de un nuevo proyecto, implica la colaboración de muchos actores, por la fortaleza, que yo le llamo así, por la fortaleza que yo veo, de los diversos, diversas experiencias y formaciones profesionales que existen en la escuela Normal. (Entrevista 1 Director).

La especificidad en el desarrollo docente expuso cinco metas concretas para el año 2020: elevar el nivel de competitividad académica institucional a través de la formación y superación del profesorado con estudios de posgrado, implementar programas de capacitación y actualización, incrementar el número de profesores con perfil profesional PRODEP, gestionar el fortalecimiento financiero del programa de estímulos al desempeño docente y elevar el número de profesores con perfil PRODEP.

Desarrollo docente

La planta de catedráticos de la BECENESLP ha conservado y diversificado algunas de sus características, elemento esencial para la toma de decisiones en el impulso del desarrollo profesional. A continuación, se analiza la diversidad como característica fundamental de la planta docente durante el periodo de la investigación y, en un segundo momento, cómo las acciones que se realizaron para el desarrollo profesional se fundamentaron en proyectos que se diseñaban y realizaban en las otras dimensiones como investigación, gestión administrativa, difusión y extensión, así como vinculación.

En el diagnóstico del primer plan de desarrollo institucional se identifica a la diversidad como una característica de la planta docente de la EN. En ese momento estaba conformada por 103 docentes, la mayoría del sexo femenino y con edades que fluctuaban entre los 20 y los 69 años. Tres docentes tenían doctorado (2.9%), 27 (26.2%) maestría, 64 licenciatura (62.1 %) y 9 (8.7%) estudios normalistas u otros (BECENESLP, 2000); en la última categoría se ubicaron los docentes que tenían li-

cenciatura, en algunos casos, estos estudios no estaban relacionados con la educación. Los datos que surgieron en este diagnóstico mostraron la necesidad de la actualización y el desarrollo profesional para responder a una institución que, en el papel, ya estaba considerada en la educación superior.

A pesar de los resultados, algunos aspectos de la planta docente mostraron que la pluralidad podría ser considerada como una fortaleza y se esperaba que, a partir de ella, las aportaciones de los profesores fortalecerían la formación de los estudiantes. Con el paso de los años, la complejidad se acentuó en varios aspectos como el origen de la formación inicial, la edad de los profesores y la preparación. En el año 2015, fue la predominancia de docentes con formación en instituciones de educación superior diferente a las Escuelas Normales, en comparación con docentes de origen normalista un rasgo distintivo.

Después de quince años, el impulso que se dio a la profesionalización en la institución mostró resultados: un 24.06 % de los docentes habían realizado o estaban realizando estudios de posgrado (maestría y doctorado), el 8.64% había obtenido el grado de maestría y el 13.53% llevaba a cabo estudios de doctorado (PDI, 2015). El número de docentes en la institución se había duplicado.

Con el surgimiento del PROMIN el desarrollo profesional de los profesores se intensificó. En el año 2015 había 17 profesores con reconocimiento de perfil PRODEP otros estaban en proceso de hacerlo. Había seis cuerpos académicos reconocidos. Otra característica fue la edad del personal docente, estaba conformada en su mayoría por jóvenes y había pocos profesores con amplia experiencia y años en la docencia.

Esta situación mostraba que las acciones institucionales deberían ser diferenciadas y específicas, para los primeros, el impulso para la realización de estudios de posgrado y la construcción del conocimiento sobre las características de una EN, para los segundos, el reconocimiento a su experiencia y sus conocimientos en la formación de estudiantes normalistas y su presencia como autoridades profesionales.

Si recuperamos la idea del doctor Hernández Ortiz de que el objetivo que regula el funcionamiento de la escuela normal es la formación de los estudiantes y de Bolívar (2010), en cuanto a que los profesores son clave de la mejora de una institución, los directores tendrán como una tarea esencial crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso. La afirmación de Bolívar nos hace cuestionarnos cuando menos sobre dos aspectos, por una parte, cómo interpretamos cuál es el clima adecuado en una institución normalista como la BECENESLP para que los docentes sean mejores; por otra, ¿qué significa ser mejor docente en el contexto de la BECENE de San Luis Potosí?

La Secretaría de Educación Pública creó un perfil ideal del docente de educación superior a partir de la realización de determinadas funciones: docencia, investigación y gestión, sin embargo, si bien esta idea permea en la institución y se avanza, sigue prevaleciendo la idea de la docencia como eje de la tarea de una EN. El equilibrio de las funciones que busca la SEP en estas instituciones aún está lejos de definirse debido a diversos factores como la organización de las escuelas normales, la tradición en la formación de los estudiantes y la ausencia de autonomía curricular, capacidad que todavía no se atreven a construir y ejercer estas instituciones.

Si el papel del director de una institución es crear las condiciones para que los docentes sean mejores (Fullan 2002), para lograrlo se requiere el impulso a la conjunción de la mayoría de las dimensiones de la gestión como cubículos para el trabajo autónomo, salones de clase, salas de socialización, áreas comunes, la administración, personal de apoyo, documentación...; el acceso a la información a través de salones equipados con tecnología, plataforma digital, bases de datos, biblioteca, entre otras.

La gestión directiva del doctor Francisco Hernández Ortiz expone en los planes de desarrollo institucional que hubo intenciones muy claras y acciones determinadas para el desarrollo docente y profesional de los docentes que laboraron y laboran en esta institución. Se crearon las condiciones para que los docentes desarrollaran su trabajo y facilitaron su desarrollo profesional a través del impulso a la investigación, la producción y la difusión académica. Esto se ha visto reflejado en la formación de los estudiantes normalistas y en las condiciones en las que estudiantes y docentes se desarrollan.

Bueno principalmente, a la BECENE la veo como un ambiente agradable y una estructura en la cual se van formando sentimientos, valores y algunas actitudes que vamos tomando en grupo y como parte de esta escuela. (Entrevista, estudiante 2).

Bueno, aquí la respuesta que yo pudiera dar es que a mí, lo que me hace sentir segura dentro de la Institución, pues yo creo que es el personal, tanto lo directivo, los maestros, tanto no sé, personal de intendencia, todos los que confor-

mamos la comunidad de la BECENE, siento que a mí me hace sentir segura y también un aspecto que tomé de darle importancia, es el hecho de pues tener vigilancia en las entradas principales, porque pues, debido a que es una zona pues muy transitada y está en el centro pues, de San Luis, entonces pues yo creo que esto hace que me sienta segura dentro de la Institución, el tener vigilancias en las entradas principales. (Entrevista, estudiante 1).

Condiciones para realizar el trabajo docente

La mejora del trabajo docente durante la gestión de Hernández Ortiz empezó por lo más básico, adecuación de espacios físicos para realizar la tarea docente, el problema inicial no fue la habilitación de cubículos, fue la búsqueda de espacios para la construcción de ellos, en un edificio que parecía no tenerlos.

La antigüedad del edificio, con más de cincuenta años, fue un obstáculo para realizar la primera tarea; la búsqueda, creación y optimización en el uso de los espacios para los docentes fue una ardua labor. Con el paso del tiempo se asignó un espacio a la mayoría del personal docente y después de veinte años, solo los profesores y profesoras hora-clase, carecen de un espacio con características básicas para la tarea docente y la investigación: un espacio con equipo tecnológico básico para cada profesor.

Los salones de clase y la carencia de espacios de socialización para actividades de actualización o difusión académica también representaron un reto, uno de los primeros fue la insuficiencia y la adecuación a los requerimientos de una educación cada vez más asociada con la tecnología y la virtualidad.

Se empezó con televisores en cada salón, actualmente y en respuesta a los protocolos de sanidad, debido a la implementación de modalidad híbrida como consecuencia del virus SARS Co2, cada uno de los salones tiene computadora, micrófono, videoprojector, acceso a Internet y un monitor para medir la calidad del aire en el interior. En el segundo aspecto, se construyeron cuando menos dos salas de conferencias, aunado a una que ya existía; la sala de directores y la antigua biblioteca, fueron los espacios que tuvieron como objetivo socializar el conocimiento en pequeños grupos.

Un elemento de esencial en el desarrollo del trabajo docente en una escuela normal es el acceso a la información. El inicio de la construcción del Centro de Información científica y tecnológica en el año 2002 fue una acción temprana de la gestión. Los aportes a la formación de los estudiantes y al trabajo de los docentes fue nodal: dos bibliotecas, una especializada en educación y el acervo antiguo, todo un piso tecnológico acercó y facilitó a los estudiantes el acceso a la información digital y a las condiciones tecnológicas para realizar sus trabajos escolares, a los docentes les apoyaba su trabajo con el uso de la plataforma virtual y las bases de datos.

Desarrollo profesional

Las acciones tendientes al desarrollo docente iniciaron con el primer plan de desarrollo institucional. Dos fueron los campos a los que se dirigieron, por un lado, se detectó la necesidad de evaluar las competencias profesionales y por otro, la actualización requirió centrarse en aspectos fundamentales de la formación de los estudiantes: la enseñanza, el aprendizaje y las com-

petencias didácticas y disciplinarias (SEER, BECENE, 2004).

Para el año 2020 se esperaba lograr que los profesores y profesoras de la institución realizaran o avanzaran en estudios de posgrado, dando prioridad a los estudios en programas de posgrado de calidad, por lo que las especificaciones de estos estudios estarían alineadas con PRODEP y CONACyT. Para el logro de este propósito se apoyó económicamente a algunos maestros a través del pago de inscripciones y apoyo para traslados.

Los programas de capacitación en este plan de desarrollo deberían hacer énfasis en temas de práctica pedagógica, indagación y profundidad en campos disciplinarios, usos de las tecnologías y enfoques psicopedagógicos y didácticos. En la búsqueda del equilibrio de las tareas de docencia, generación y aplicación del conocimiento, tutoría y gestión académica de los profesores de tiempo completo, la institución apoyó a los profesores en una formación de posgrado, la asistencia a eventos de investigación y de difusión académica, además de impulsar espacios de publicación en la Editorial Pedro Vallejo y otras casas editoriales (BECENESLP, 2015).

REFERENCIAS

- Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2015*. San Luis Potosí-Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado (2015). *Plan de Desarrollo Institucional 2015-2020*. San Luis Potosí
- Bolívar A. (2020). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. Vol. 9, Núm 2., (julio-diciembre), 9-33.
- Fullan, M. (2002). *Liderar una cultura de cambio*. España: Horizontes-

Empresa.

- Galván, A., Ramírez, M., y Soto, M. (2017). El origen de las escuelas normales del país. *Ponencia. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE*. 2017. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1740.pdf>
- Giddens, A. (2003). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. 1ª. Edición. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Amorrurtu.
- Medrano, V., Méndez, E., Morales, M. (2017). *La educación normal en México. Elementos para su análisis*. México. INEE. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v40n160/0185-2698-peredu-40-160-192.pdf>
- Santizo, C.A. (2012). *Gobernanza y cambio institucional de la educación pública básica en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.
- SEP (2020). Estrategia Nacional de Mejora de las Escuelas Normales. Acuerdo Educativo Nacional. SEP
- SEP (2020). Reglas de operación del programa para el desarrollo profesional docente para el ejercicio fiscal 2020. SEP. Recuperado de <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2019/nov/MejEscNormales.pdf>
- Sistema Educativo Estatal R, Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado (2004). *Plan de Desarrollo Institucional 2001-2006*. Reestructurado 2004. San Luis Potosí. SEGE

RETOS Y OPORTUNIDADES EN EL LIDERAZGO Y LA FORMACIÓN DOCENTE EN ESCUELAS NORMALES

Dra. Ma. Guadalupe Martínez Ortiz

Introducción

El éxito del sistema educativo de un país -en todos los niveles- está relacionado exponencialmente con el liderazgo innovador de sus directivos. En general, la investigación sobre la eficacia escolar ha identificado algunos factores clave asociados al éxito escolar: promoción institucional estrechamente relacionada con la visión y la misión, proyectos institucionales en los cuales todos están inmersos, liderazgo docente, cultura de colaboración y altos resultados de los egresados en el perfil de desempeño (Alsina y Mallol, 2021; Altamirano et al., 2021; Harris et al., 2017; Rodríguez-Gallego et al., 2020; Romero, 2021). En particular, estudios sobre liderazgo directivo en educación básica, llevados a cabo por el ISSPP, muestran los factores de éxito de centros educativos que han sido transformados en escuelas de calidad, debido al liderazgo de su director (Torres-Arcadia y Pesqueira-Bustamante, 2019; Torres-Arcadia et al., 2021). Estos estudios coinciden con los indicadores de éxito del liderazgo de los cinco directivos a los que se hace alusión en este libro.

Las EN como Instituciones de Educación Superior (IES) que forman inicialmente a los docentes, son pieza clave del

sistema educativo para la construcción de perfiles de liderazgo en los futuros docentes. De las EN emergen quienes más tarde se convertirán en directivos de preescolar, primaria o secundaria. Al ser Instituciones de Educación Superior, dependientes de un Organismo de la Secretaría de Educación Pública (Dirección de Educación Superior para el Magisterio-DGESuM), están sujetas a un currículo nacional y a una organización sindical.

Este capítulo resume los retos y las oportunidades que las EN y sus directivos enfrentaron en materia de liderazgo en general y, en liderazgo para la justicia social, en particular. En primer término se presentan las convergencias en materia de liderazgo de los cinco directivos en estudio de caso, los retos a los que se enfrentaron para transformar sus instituciones, los resultados de la puesta en práctica de sus competencias directivas y las distintas oportunidades que llevaron a la EN a ser una IES reconocida a nivel nacional por ejercer un liderazgo transformador exitoso.

En segundo lugar, se describen las gestiones realizadas en materia de políticas educativas y sindicales en pro de las innovaciones del plantel. Asimismo, se da a conocer el reto que implica trabajar en sinergia con la organización sindical a la que se pertenece para la toma de decisiones en el ingreso y promoción laboral justa; además de estar a la par en la gestión de las políticas académicas nacionales e internacionales con el fin de formar egresados competitivos.

Otro de los apartados se enfoca en la cultura organizacional abanderada por estos cinco directivos. Se establece que el punto principal en común entre ellos y ellas, es que potencializan

las redes de colaboración contextuales y, aprovechan al máximo, las oportunidades que los convenios y acuerdos federales establecen con instituciones educativas del extranjero.

Un último apartado detalla el cómo los directivos enfrentan el reto de gestionar la infraestructura física y digital de su plantel, en especial durante la Pandemia por COVID-19. La clave se centra en la administración de los recursos federales que obtienen de la autoevaluación-planeación estratégica- del EDINEN, de los recursos propios del plantel y de la gestión de diversos donativos que otorga la iniciativa privada.

Liderazgo enfocado en la promoción de la justicia social.

Con respecto al perfil profesional de cada uno de los cinco directivos de los casos en estudio, se coincide en que estos tienen un **marcado arraigo institucional** al ser, no solo parte de la planta docente, sino al contar en su historial institucional con la jefatura de algún departamento y, posteriormente, ascender a ocupar el puesto de director. La importancia de esta característica reside en el hecho de conocer en experiencia propia las fortalezas y áreas de oportunidad del centro educativo en sus diferentes niveles. Este hecho, además, contribuye a que el personal se considere parte de una comunidad y se genere un ambiente de liderazgo empático, colaborativo y de justicia social. Sin duda, los directivos que implementen el liderazgo para la justicia social han de estar convencidos de que equidad y excelencia no son términos opuestos, ya que es el progreso social el que demanda la expansión de oportunidades para todos (Blankstein, No-

guera y Kelly, 2016); los directores de este estudio lo están.

Los cinco directivos han elaborado una **visión prospectiva**, hecho que les ha apoyado para marcar dirección y reforzar la identidad institucional. Sin duda, el tener claridad de metas (corto, mediano y largo plazo) contribuye a modelar los valores con los cuales se rige la Institución. Adicionalmente, el contar con una visión objetiva y clara, les apoya en la elaboración de la autoevaluación para la planeación estratégica (EDINEN) y con ello a la obtención de recursos económicos a través de los cuales se llevarán a cabo los proyectos académicos que optimizarán la formación inicial de los estudiantes.

En sí, los líderes del más alto nivel se caracterizan por las siguientes : construir una visión con objetivos claros, factibles y viables; contar con una actitud empática y positiva hacia los colaboradores (personal docente y de apoyo) y los clientes (en este caso los estudiantes y padres de familia); facultar a los colaboradores para la toma de decisiones responsable; establecer alianzas para el desarrollo institucional; practicar sistemáticamente el trabajo colaborativo; sostener una cultura organizacional sólida; generar estrategias continuas para la innovación y el cambio y, por último, ejercer un liderazgo de servicio [para la justicia social] (Blanchard, 2007).

El liderazgo transformacional que ejercen estos académicos se hace presente en las acciones directivas que potencializan las competencias del personal, al establecer procesos de desarrollo profesional, que no solo habilitan al personal docente y de apoyo, sino que se percibe al encontrar cargas académicas y administrativas acorde a las competencias desarrolladas, acciones que implican la práctica de la justicia social. Esto promueve un ambiente laboral y de aprendizaje positivo.

Los hallazgos en la triangulación de la información permiten inferir que se practica la justicia social en los procesos académicos y administrativos de la institución, al dar oportunidades a todos en función de sus capacidades y de las necesidades institucionales (en palabras de los propios estudiantes y docentes). El concepto de liderazgo para la justicia social se asocia con la consecución de la excelencia de todos los alumnos de la escuela, sea cual sea su origen; con la disminución de las diferencias en los resultados docentes y con la aportación de los recursos académicos necesarios para quien los necesite (Oplatka y Arar, 2015).

Gestión enfocada en políticas educativas globales

Entre las funciones sustantivas de cualquier IES se encuentra la Investigación, además de la docencia y la difusión de la cultura. Mediante el Acuerdo publicado el 23 de marzo de 1984, la educación Normal en su nivel inicial y, en cualquiera de sus tipos y especialidades, fue elevada al grado académico de licenciatura. Como instituciones de educación superior, se estableció que las escuelas normales deberían realizar tanto actividades de docencia como de investigación educativa y de difusión cultural. Las EN llevan a cabo estas funciones, sin embargo, en comparación con las universidades (públicas y privadas) la conformación de equipos de investigación formales, conocidos como Cuerpos Académicos (CA) en el ámbito de las EN, es relativamente nuevo.

En este panorama, los directores de las cinco normales de este estudio tuvieron que enfrentarse al reto de motivar a su planta docente para conformar CA y que cada uno de sus

miembros obtuviera el perfil PRODEP, insignia que es otorgada a los docentes que comprueban realizar una serie de actividades propias de las IES. De acuerdo con las Reglas de Operación PRODEP 2022, estas son: contar con un posgrado (maestría o doctorado); ser docente de tiempo completo (PTC); comprobar la generación o aplicación innovadora del conocimiento; dar a sus estudiantes sesiones de tutoría o dirección Individualizada y gestionar con otros CA vinculación académica, ya sea de manera individual o colegiada (SEP, 2022).

El reto antes descrito dio oportunidad a que los directivos gestionaran diversas redes de colaboración tanto al interior como hacia el exterior; del plantel; es decir, entre CA o equipos internos de investigación como con otras instituciones; incluso hacia otras IES nacionales y del extranjero. Las cinco EN tienen redes de investigación y la sistemática movilidad de estudiantes y profesores; promueven la autogestión de la habilitación docente de manera continua, por lo que con frecuencia apoyan los estudios de posgrado e investigación.

Otro de los grandes retos de las EN es reconocer y dominar la escena política de las organizaciones sindicales, a la vez de potencializar las relaciones contextuales.

La relación causal entre un modelo de sindicalismo magisterial —como el protagonizado por el SNTE o la CNTE— y el logro educativo plantea interrogantes que podrían llenar la agenda de la investigación educativa y los estudios sobre sindicalismo en el país. (Bensusán y Tapia, 2013).

Estos directivos tienen la habilidad de escanear el horizonte de políticas públicas locales y nacionales y, con base en ellas, ejercer la toma de decisiones para el ingreso y promoción laboral, pues de ello depende que los docentes sean PTC y puedan aspirar a formar parte de un CA y de tener el perfil PRODEP.

Es importante mencionar que en comparación con las instituciones de educación superior en el país, se encontró que las escuelas normales tienen problemas muy similares a los que la revista de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) señalaba en 1985: inadecuada distribución de los estudiantes por licenciatura; problemas de financiamiento; falta de correspondencia entre la oferta formativa y las necesidades sociales; problemas relacionados con la calidad de la educación que se brinda en ellas y falta de investigación (Hanel et al., 1985, citado en García-Arce, Pérez-Ramírez, y Gutiérrez Barba, 2021).

En resumen, la gestión administrativa de los cinco líderes se traduce en que estos: elaboran una adecuada autoevaluación para la planeación estratégica (EDINEN); promueven de manera colegiada las certificaciones (CIEES-ISO); ofrecen actividades académicas complementarias y servicios de apoyo a los estudiantes, junto con la realización de prácticas profesionales con base en la justicia social. Con respecto a la gestión académica, esta se reconoce por una adecuada asignación de docentes con base en su perfil en los Programas Educativos (PE) en los cuales laboran; también en la gestión tanto de la habilitación docente, como de la movilidad docente y estudiantil, así como en la realización de convenios académicos interinstitucionales.

Innovación y cultura organizacional como ejes centrales para la calidad educativa

Las EN de éxito se caracterizan por hacer de la innovación un programa permanente. Entienden que en este mundo globalizado estar a la vanguardia en cada uno de sus PE, asegura la calidad de estos, además de asegurar la de proyectos extracurriculares. Los directivos están conscientes de ello y administran el plantel con acciones sustantivas que aseguren la calidad educativa; es decir, innovan estratégicamente acorde a las demandas sociales. Senge, como se citó en Hesselbein y Cohen (2009), argumenta que para dominar la disciplina de la innovación habrá que contar con organizaciones que trabajen juntas y aprendan unas de otras, ya que es más fácil enfrentar juntas las amenazas e incertidumbres del cambio. En este sentido, este texto aglutina las estrategias llevadas a cabo por EN innovadoras, con una marcada cultura de liderazgo que trabajan para la transformación exitosa de la institución.

Tener una excelente cultura organizacional demanda contar con un organigrama que incluye un cuerpo directivo de confianza, que se apoya de manera colaborativa entre sí. Este tipo de cultura promueve entre sus integrantes un liderazgo compartido, al delegar funciones, se comparten responsabilidades para la toma de decisiones y, por lo tanto, no solo se promueve un clima laboral saludable, sino que se empodera al cuerpo directivo. Esto contribuye a la formación de los perfiles que en el futuro habrán de ser los próximos líderes que tomarán el rumbo de la historia de las EN.

La cultura organizacional, sin embargo, implica mucho más que la innovación constante; exige un alto dominio

emocional. Por ello se destaca que la **inteligencia emocional** (el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, dimensiones establecidas por Goleman, 1996) es otro de los rasgos que poseen los directivos de este estudio.

...la inteligencia emocional es la capacidad de saber utilizar un sentimiento adecuado a cada problema que nos plantea la experiencia, siendo la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las pasiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo, y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal. (Goleman, como se citó en Alviárez y Pérez, 2009, p.97).

En este punto se destaca que los cinco directivos son proactivos, asertivos y conciliadores en la toma de decisiones. Asimismo, promueven un clima laboral positivo al interactuar con los distintos agentes del contexto educativo y establecen relaciones efectivas escuela-comunidad-empleadores, acciones mediante las cuales se promueve un sentido de pertenencia.

Aunado a lo anterior, los cinco directivos han alcanzado el reto de tener un clima laboral sano, al lograr que exista, tanto una comunicación efectiva, como una escucha activa (interna y externa) entre ellos y el personal; asimismo, han establecido magníficas relaciones interpersonales e interinstitucionales con el personal del plantel, las autoridades educativas y las sindicales, además de promover el trabajo colaborativo. Los lí-

deres tienen claro que el trabajar en equipo promueve una cultura flexible, así como disposición al cambio y a la innovación.

Finalmente, el reto mayor al que se enfrentan la IES es la evaluación y seguimiento de todos los procesos académicos y administrativos. Evaluar implica encontrar cómo atender las necesidades del presente y no del pasado; diseñar programas y proyectos flexibles que atiendan las oportunidades detectadas para que sus egresados reaccionen competitivamente al cambio que se produce en el entorno nacional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad (Hilbert y Hilbert, 2019). Para estos cinco líderes, sin embargo, esto ha sido parte inherente tanto de la cultura organizacional sistemática; hacen seguimiento continuo de procesos estratégicos (académicos y administrativos). Saben que sin evaluación no hay mejora y, sin seguimiento, no existe certeza de que se avanza hacia la innovación en aras de la calidad educativa.

Gestión de infraestructura física y digital

Este estudio se diseñó en 2019, año previo a la pandemia; se hicieron adecuaciones una vez que se decretó oficialmente el confinamiento; las entrevistas y grupos focales se llevaron a cabo vía ZOOM. Aunque en esta época no se visitaron físicamente las instalaciones de los planteles liderados por los directivos en estudio, se constató, a través de archivos digitales mostrados durante las entrevistas a los distintos agentes, el antes y el después de la infraestructura física y digital, en la administración del director.

Al triangular la información, el hallazgo mostró que los cinco directivos, además de hacer un uso eficiente de recursos

materiales, aprovecharon la oportunidad para realizar proyectos de infraestructura: modernización de las aulas en mobiliario y tecnología digital, además de mantener en condiciones óptimas la estructura general de los planteles. Muchos de los proyectos de infraestructura de estas cinco EN se adelantaron al sin número de carencias que la mayoría de los planteles educativos tuvieron que enfrentar al tener que realizar la academia a distancia, tanto en materia física como digital. Hoy, estos planteles lucen en condiciones modernas y continúan preparándose para futuros imprevistos, como lo fue la pandemia provocada por COVID-19.

En conclusión

Muchos son los retos y las oportunidades derivadas de esos retos que enfrentan las EN. El liderazgo directivo de éxito viene a aminorar las situaciones problemáticas que surgen en el entorno de estas instituciones, dadas las características únicas de estas dentro de las IES. El carácter de la formación pedagógica inicial de sus egresados ha sido reconocido a nivel global, por lo que el papel que ejercen sus directivos es factor clave para lograr la calidad de sus egresados. Este estudio resume los elementos que han coadyuvado a que las EN sean consideradas entre las mejores del país; aun así, quedan interrogantes por resolver. En la era pos pandémica, ¿hacia dónde hay que encaminar a las EN? ; al ser las EN instituciones formadoras de formadores académicos, ¿qué es lo que distingue a un directivo de una EN, de uno de cualquier otra institución de educación superior? ¿En qué medida es posible desarrollar los rasgos imprescindibles en un

perfil de directores exitosos de EN?; en un mundo globalizado y predominantemente digital, ¿cuál es la visión futurista de una EN? Estas y otras cuestiones quedan a la reflexión de investigadores y académicos interesados en el tema.

REFERENCIAS

- Alsina, M. y Mallol, C. (2021). Estilos de liderazgo e implicación docente en secundaria, una aproximación (auto)biográfica. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 25(3). <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.9309>
- Altamirano, E., Carrera, J. y Pila, J. (2021). Dirección y profesorado: Factores clave para el liderazgo e innovación en tiempos de pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 32-43. <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>
- Alviárez, L., y Pérez, M. (2009). Inteligencia emocional en las relaciones académicas profesor-estudiante en el escenario universitario. *Laurus*, 15(30), 94-117.
- Bello-Villablanca, J. R., & López-Yáñez, J. (2022). Distribución del Liderazgo y Éxito Escolar: Análisis de Redes Sociales en Escuelas Chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 20(4). <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.4.001>
- Bensusán, G., y Tapia, A. (2013). *El snte y la calidad educativa. Una agenda de investigación*. *Revista Mexicana de Sociología*, 75(4), 557-587.
- Blanchard, K (2010). *Liderazgo al más alto nivel*. Grupo Editorial Norma. ISBN: 978-958-04-9955-8
- Blankstein, A.M., Noguera, P. y Kelly, L. (2016). *Excellence through equity: Five principles of courageous Leadership to guide achievement for every student*. Alexandria, VA: ASCD Book.

- Harris, A., Jones, M., Cheah, K., Devadason, E. y Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207-221. <https://doi.org/10.1108/jea-05-2016-0051>
- Hibert, A. y Hibert A.I. (2019). *Los retos de la Educación Superior con miras al 2030*. En Hablemos de Educación Superior. Universidad Metropolitana de Monterrey. Primera edición. ISBN: 978-607-546-150-2
- Hesselbein, F. y Cohen, P. (Comps) (2009). *De líder a líder*. Fundación Drucker. 1era ed. Buenos Aires. ISBN: 978-950-641-501-3
- García-Arce, J; Pérez-Ramírez, C.A; y & Gutiérrez Barba, B.E. (2021). Objetivos de desarrollo sustentable y funciones sustantivas en las instituciones de educación superior. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 516-551. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.48160>
- Medrano, V; Ángeles, E; y Morales Hernández, A.(2018). La Educación Normal en México. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). En *Perfiles Educativos*. Vol. XL, No 160, IISUE-UNAM
- Oplatka, I. y Arar, KH. (2015). Leadership for social justice and the characteristics of traditional societies: ponderings on the applicant of western-grounded models. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 19 (3), 352-369. Doi: 10.1080/13603124.2015.1028464
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Secretaría de Educación Pública (2022). *Programa para el Desarrollo Profesional Docente*. México: DGESUM. <https://dgesum.sep.gob.mx/prodep>
- Torres-Arcadia, C., Ruiz-Cantisani, I. y Garcia-Garduño, J.M. (2016), Mexico: research on principals of public schools in Mexico, in Arles-tig, A., Day, C. and Johansson, O. (Eds), *A Decade of Research on*

School Principals. *Studies in Educational Leadership*, Springer, 483-502, DOI: 10.1007/978-3-319-23027-6_23.

Torres-Arcadia, C., Pesqueira-Bustamante, N. y Murakami, E. (Eds) (2019), in *Liderazgo Educativo para la Justicia Social. Casos de Directores Mexicanos*. México: Ediciones del Lirio, BECENE.

DIRECTORAS Y DIRECTORES DE ESCUELAS NORMALES: LA SUBVERSIÓN A LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS REPLANTEAMIENTOS CURRICULARES DE LA FORMACIÓN DOCENTE

Dr. Julio César Leyva Ruiz

El presente texto emerge, narrativamente, desde las experiencias generadas e ilustradas en la convivencia formal e informal, cercana, contextualizada y territorial con directoras y directores que hemos realizado a lo largo de un periplo de ocho años por cada una de las treinta y dos entidades federativas de México. Durante este periodo hemos visitado 203 escuelas normales, donde la acción de directoras y directores dan vida, sentido e identidad a la institución que está bajo su responsabilidad. En el encuentro de saberes con directoras y directores de escuelas normales se conoce el lugar que habita la docencia desde la perspectiva de la figura directiva, a quien le corresponde observar y analizar todo el entorno educativo, desde las políticas públicas hasta las prácticas pedagógicas en un contexto de aprendizaje real.

El normalismo mexicano está lleno de símbolos que constituyen una identidad propia en el concierto de las instituciones de educación superior: su historia decimonónica y la denominación de su propio nombre “escuela normal”; la diversidad de tipos de escuelas normales que lo constituyen, las propias arquitecturas y la historia contada a través de sus

murales; pedagogías experimentales y prácticas que surgen, se construyen y concretan en espacios reales de trabajo; sus maestras y maestros formadores de docentes que conforman el rostro del compromiso social y liderazgo con su comunidad, para coadyuvar a trascender la condición humana y profesional de los propios formadores y, de quienes se forman en sus aulas o en otros espacios sociales de la escuela normal.

En este territorio escolar habita una figura poco visibilizada en las reformas educativas para la formación docente. Surge hasta que se presenta un obstáculo, problema o necesidad que requiere una persona quien debe decidir qué hacer y cómo resolver una situación. Cada elemento de la vida institucional pasa por sus manos en una constante y permanente toma de decisiones. Ninguna de ellas dejará satisfecho a todo el personal o a sus propias autoridades superiores. Únicamente la directora o director y su equipo cercano de trabajo saben, en un momento determinado, por qué se hizo una acción y no otra; sobre todo cuando es necesario tomar decisiones en situaciones de emergencia o inestables.

La directora y el director de una escuela normal deben cumplir con un listado de responsabilidades escritas y, un infinito espiral de actividades no escritas o imaginadas, para las cuales no ha recibido una formación académica institucional. Por lo tanto, su intuición, imaginación, creatividad y experiencia propia como docente, personal o ciudadano y una vida de servicio, son las agujas de su brújula en las que deberá confiar.

Son los resultados de sus acciones constantes, análisis de la situación y acciones puestas en marcha las que van definiendo qué tan asertivas son sus decisiones. Llega a la escuela normal antes que nadie; sale después que todo el personal; asegura que

la planta docente tengan las mejores condiciones institucionales para realizar su acción pedagógica; gestiona espacios y recursos materiales; define cargas horarias y calendarios escolares; dialoga con autoridades educativas, madres, padres de familia y autoridades comunitarias. También gestiona y administra proyectos para concursar por recursos financieros que llegan de programas federales o estatales; realiza gestiones ante autoridades superiores y personal administrativo para mejorar las condiciones de la escuela; impulsa trabajo entre pares para alcanzar las metas colectivas en una entidad federativa o región definidas por una autoridad superior o por nuevas reglas administrativas de la política pública. A esto se agrega que indaga sobre programas de formación continua para sus docentes, promueve la movilidad académica nacional o la internacionalización solidaria de estudiantes y docentes, invita a especialistas a dar conferencias y talleres sobre temas emergentes o sobre los temas tradicionales, como la investigación educativa o la innovación de prácticas pedagógicas.

Directoras y directores atienden múltiples necesidades y problemas cotidianos y no cotidianos que presenta el estudiantado o los pares académicos: enfermedades, faltas, reprobaciones, equivalencias por cambio de institución o de programa formativo, jóvenes a punto del abandono escolar por diversas causas, no necesariamente el bajo rendimiento escolar. Duerme hasta que los estudiantes que están de movilidad lleguen con bien a sus hoteles o estancias de destino y al regreso a sus lugares de origen. Viaja al lugar donde sus estudiantes están involucrados en un accidente o espera a que salgan de un hospital, como ocurrió el 24 de mayo de 2017 en un viaje de encuentro de estudiantes de la Escuela Normal Fron-

teriza de Tijuana con estudiantes de las escuelas normales de La Paz en Baja California Sur. Durante el viaje, se dañaron los frenos del autobús donde viajaba el estudiantado generando un accidente que dejó estudiantes heridos y un saldo trágico de dos mujeres estudiantes que perdieron la vida. Las directoras y sus equipos en todo momento estuvieron con las estudiantes y sus familias en crisis entre la frustración y la esperanza. Tanto en eventos de esta naturaleza como en otros incidentes que pueden ocurrir en cualquier momento dentro o fuera la escuela normal o de la geografía del país, las y los directores de escuelas normales están presentes las veinticuatro horas y los siete días de la semana.

Conocer a su comunidad y la cultura escolar tiene un valor inigualable en la conducción de un proyecto educativo. Directoras y directores labran creativa y pacientemente las estrategias para armonizar y amalgamar empáticamente la diversidad de personalidades y experiencias educativas que constituyen el espacio institucional. El conflicto siempre está latente en un entorno social, sea por la formación inicial de la planta docente, grados académicos, trayectorias y tradiciones investigativas, formas de contratación e historias de vida, que se amalgaman en un encuentro donde la diversidad atraviesa la vida social y académica. Fuera del contexto escolar pone su propio auto y recursos para resolver la dinámica escolar: transporta estudiantes o invitados especiales, aporta sus recursos económicos propios y la vida personal para que “todo salga bien” en el día, el evento o el ciclo escolar. Con todas estas actividades comprometidas, directoras y directores cumplen un ciclo de gestión.

En un ámbito donde las voces de la diversidad resuenan en cada espacio de la institución, cada quien, con su sonora peculiaridad, la figura de la directora o director de una institución educativa es para armonizar la pluralidad, canalizar las múltiples capacidades de su comunidad académica en búsqueda de la unidad en el trabajo que permita construir una identidad institucional y dote de sentido de pertenencia a la planta docente, a las alumnas, alumnos, sus familias y la comunidad.

La figura de la directora o el director de una escuela normal es decisivo en el desarrollo de la institución. Desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno educativo académicamente retador y enriquecedor, emocionalmente afectivo, socialmente vinculatorio con la comunidad y, personalmente transformador de la condición humana de las y los estudiantes que inician la licenciatura y su egreso como profesionales de la educación al término del plan de estudios. Estas acciones representan la compleja vida de una directora o un director de escuela normal que, en su hacer cotidiano, nos muestra su sensible potencial para transformar y mejorar la institución educativa.

Las directoras y directores de las escuelas normales de México

De acuerdo con la Dirección de Sistemas de Información de la DGEsUM (2023), para el ciclo escolar 2022-2023 doscientos sesenta y una persona constituyen la comunidad de directoras y directores de escuelas normales en México. De ellas, ciento siete, que representan el cuarenta por ciento son mujeres. El sesenta por ciento restante corresponde a hombres. Cada uno integra su equipo básico de trabajo con dos figuras que acompañan su ges-

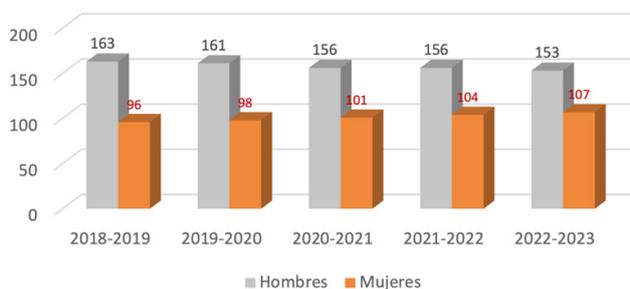
tión: la persona responsable de la subdirección académica y otra responsable de la subdirección administrativa.

Tabla 01. Directores de las Escuelas Normales por sexo
Ciclo escolar 2018-2019 al 2022 al 2023

Ciclo escolar	Hombres	Mujeres	Total
2018-2019	163	96	259
2019-2020	161	98	259
2020-2021	156	101	257
2021-2022	156	104	260
2022-2023	153	107	260

Fuente: Sistema de Información Básica de la Educación Normal (SIBEN), de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (2023).

**Directoras y directores de escuelas normales
públicas por sexo y ciclo escolar**



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Información Básica de la Educación Normal (SIBEN), de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (2023).

Una figura extranjera en la comunidad normalista

A diferencia de la educación básica, que tiene procesos de selección de directivos desde hace décadas, la trayectoria de directores y directoras en las escuelas normales es más sinuosa. El Acuerdo para la Modernización de la Educación firmado entre el Ejecutivo Nacional y el Ejecutivo de cada entidad federativa, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 1992, definió que todo el personal de las Escuelas Normales pasara al sistema estatal. Desde entonces, las entidades federativas tenían la responsabilidad de generar lineamientos para la elección y contratación de docentes y directores de escuelas normales. A tres décadas del Acuerdo, esto no se ha concretado. En este contexto, cada entidad federativa define sus propios procesos o formas de elección de directoras y directores, sin que tenga que dar cuenta a la instancia federal.

La figura directiva se puede elegir a partir de una terna propuesta dentro una escuela normal y la realiza la propia comunidad docente. En la mayor parte de los casos se efectúa una elección directa de las o los gobernadores. No es extraño que se elija a una persona externa a la institución. En casos extremos, se designa a una persona ajena al propio subsistema de escuelas normales, como son: docentes de universidades, administradores con o sin formación en educación y burócratas de los gobiernos estatales en turno.

Los primeros meses de gestión

Las condiciones de elección de directoras y directores de escuelas normales tienen efectos en el corto plazo. Cada acción

resuena en la comunidad de la escuela normal y en las estructuras del gobierno de cada entidad federativa. No es menor que la firmeza con la que se posiciona en su comunidad escolar, se sostenga en la forma como se llega al puesto directivo. Si la directora o el director es externo a la escuela normal, enfrenta un proceso más largo de aceptación y de legitimación social y laboral, independientemente de su formación en el campo de dirección o administración de centros educativos y de su compromiso por hacer una labor para alcanzar las expectativas de la institución. La planta docente la considera una figura extraña, extranjera, ajena a la comunidad educativa. Los discursos que hace en las reuniones con docentes como estrategias para buscar su aceptación o ser considerado parte del grupo, enfrentará tímida o abiertamente, simbólica o explícitamente, la descalificación de toda o una parte de la comunidad académica.

Las palabras y mensajes pueden sonar huecos, ajenos, con poco sentido. Las promesas de mejora se tildarán de poses políticas, no de proyectos académicos plausibles. Más aún, si las directoras o directores provienen de otros ámbitos de la educación superior e intentan hacer paralelismos, como poner ejemplos de cómo se hace en su universidad, en su tecnológico o centro de investigación, lejos de hacer empatía generan una mayor polarización, un sentimiento jerárquico de desprecio de la actividad docente, porque refleja la falta de conocimiento de la historia y cultura normalista. Se llega a considerar como una expresión de colonización de las instituciones que ven a las escuelas normales como las hermanas menores de la educación superior.

Si el nuevo director o directora tiene un perfil de investigador e intenta poner su experiencia como ejemplo de lo que se debe hacer o, como el lugar al que debe aspirar el profesorado de la escuela normal, suele tener un efecto contraproducente. Se esparce una molestia generalizada, un sentimiento de desprecio por la acción pedagógica y la práctica docente, por la historia de la escuela normal y su relación con la educación básica. Muy probablemente se reclamará la falta de tiempos completos, de recursos económicos y de incentivos para hacer investigación. Esto suele ocurrir como efecto de lo que se percibe como un desconocimiento de la educación normal, sus condiciones institucionales y su función social.

Otros directores noveles intentan ser jocosos, relajar el ambiente con chistes o anécdotas, ilustrar sus participaciones con experiencias personales, quedar bien con frases artificiales sobre lo bella que es la escuela, lo bien vestida que se ve la maestra o lo interesante que es tener a un docente que tiene 50 años de servicio. El silencio helado se suele apoderar de la sala como la más ilustrativa forma de rechazo a las expresiones y pretensiones de la nueva figura directiva. Estas suelen ser las estrategias menos asertivas que puede utilizar una directora o un director novel para construir lazos, generar empatía o construir sinergia con la comunidad académica normalista a la que llega.

No importa cuánta experiencia previa tiene una figura directiva, una vez que llega a la escuela normal es importante asumir que el contexto requiere un proceso de reconocimiento del entorno y de adaptación. Construir liderazgo no implica invertir tiempo y esfuerzo en demostrar que se sabe más que la comunidad docente. Es importante tener presente que esa comunidad tiene toda o gran parte de su vida profesional en

la escuela normal. Por lo tanto, conocen cada pequeño detalle que hace que la vida académica y administrativa sea posible, qué elementos detonan crisis y cuáles son las soluciones a muchas situaciones cotidianas.

El efecto de ser extranjero en su propia comunidad, en los primeros meses de su administración, también les ocurre a las directoras y a los directores que han sido docentes de la propia escuela normal. Experimentan distintas etapas para alcanzar la aceptación generalizada, aunque de otra naturaleza. La designación, aceptación y legitimación de la nueva directora o director por parte del personal académico y administrativo, también pasa por procesos sociales simbólicos. El fantasma del celo profesional de una parte de la comunidad académica que era parte de una terna, cuyos integrantes también tenían aspiraciones de que su representante condujera la institución, merodea los primeros meses de gestión. Durante este periodo, su actuación es observada minuciosamente: a qué hora llega, cómo saluda, cómo cambia de vestimenta, qué auto tiene, qué cambios de mobiliario o decoración hace a la dirección, a quién elije como equipo administrativo, cómo se dirige al personal de apoyo, por qué sale tanto de la escuela normal, por qué no sale de su oficina y un sin número de *por qué* a las que estará expuesta su figura.

A menudo se parte de la premisa de que las y los mejores docentes de la escuela normal serán también excelentes directores o directoras. Los primeros desencuentros son reconocer que la administración requiere otros conocimientos del ámbito educativo y muchas capacidades sociales para trabajar con pares académicos, con subalternos y con autoridades superiores.

El tipo de decisiones que se toman a nivel directivo siempre toca los intereses, beneficios, formas de organización y prácticas culturales del personal, de amistades, colegas y de sindicatos, entre otros. El buen docente, quien únicamente tomaba decisiones con sus estudiantes o pares académicos, en su nuevo rol como directora o director, enfrenta las consecuencias que tienen cada una de las decisiones, por más genuinas, necesarias y argumentadas que sean por mejorar los procesos de la escuela normal. En estas nuevas y complejas relaciones, el círculo cercano se puede sentir traicionado, otros ratifican su elección, como de quienes no figuraban en administraciones pasadas y ahora tienen comisiones importantes. Algunos lo considerarán como justicia al mérito, mientras que otros esto lo considerarán como exclusión y falta de reconocimiento a su experiencia.

De esta manera, los primeros meses de gestión son, hasta cierto punto, un camino solitario, de muchas cavilaciones y, personalmente, de muchas tensiones emocionales. Con el paso de los meses, estas dinámicas se van equilibrando; en general, el sentimiento de ser extranjero en su propia comunidad, se va diluyendo. Las directoras y los directores externos construyen relaciones laborales armónicas; en muchos casos, estas relaciones trascienden a lo afectivo y al tiempo que dura la administración.

La construcción de una comunidad de directoras y directores de escuelas normales

La falta de procesos institucionales en la elección de directoras y directores, así como la poca o nula formación para desa-

rrollar este importante papel, deriva en que estos deberán definir su ruta de autoformación como primer acto de gestión administrativa. Requieren partir del diagnóstico de sus propias necesidades para alcanzar las expectativas propias, las de la institución y las que demanda la política del gobierno en turno de la entidad federativa y del gobierno federal.

En 2015, la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM) antes Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, generó un convenio con el Gobierno de Francia para el intercambio de experiencias de Directivos. De este convenio entre 2016 y 2018 se beneficiaron 112 directoras y directores y 16 autoridades de educación normal. En la primera generación de movilidad participaron treinta y tres directoras y directores de diversas entidades federativas. En 2017 participaron treinta, mientras que la última generación de movilidad estuvo constituida por cincuenta directoras y directores.

La documentación de experiencias de estas generaciones, permitieron a la DGESuM orientar acciones estratégicas para impulsar un mejor proyecto educativo, más contextualizado a las necesidades y expectativas del magisterio normalista, promoviendo una mayor participación de maestras y maestros para impulsar un proyecto de formación docente que derivó en el Plan de Estudios 2018.

A partir de 2020, en la coyuntura de la pandemia por la COVID-19, se retomó el intercambio académico con Francia de manera virtual. De 2020 a 2023, la DGESuM ha realizado, anualmente, un seminario internacional de formación continua en colaboración con el Ministerio de Educación de Francia. En el primero participaron 431 directivos de todo el país,

de los cuales 132 eran directoras y directores; el resto de los participantes eran subdirectoras y subdirectores parte de sus equipos de trabajo. Se aplicó una encuesta con 25 ítems con el propósito de caracterizar la figura directiva de las escuelas normales, su concepción y acciones de liderazgo participativo y sus necesidades de formación, para definir una ruta crítica de formación y acompañamiento. A continuación se presentan algunos de los resultados significativos.

En cuanto al sexo de las y los encuestados, el cincuenta y uno por ciento de los participantes refiere a hombres, en correspondencia con el cuarenta y nueve por ciento que describe a mujeres. La edad de las directoras y los directores oscila entre los 37 y los 77 años de edad. El siete por ciento tiene 60 años o más. La encuesta destaca que los años de servicio en el puesto de dirección oscilan entre los tres meses y los cuarenta y dos años. El dieciséis por ciento tiene diez años o más en el puesto, en relación al ochenta y cuatro por ciento que tiene nueve años o menos.

En la correlación de información que se hizo entre años de experiencia y formación académica se encontró que el noventa y siete por ciento tiene estudios de posgrado: maestría y doctorado. Únicamente el tres por ciento tiene licenciatura. Las directoras y los directores que tienen grado de doctorado tienen menos años como responsables de la dirección de la escuela normal.

De los 132 directores participantes, 54 directores que representan el cuarenta por ciento contestaron no haber tomado algún curso sobre liderazgo o gestión como parte de su formación directiva. A la pregunta sobre características personales que en su experiencia son indispensables para el liderazgo directivo en las escuelas normales, el 92 por ciento coin-

ció que la “empatía” era la cualidad personal más significativa para desarrollar sus funciones, en menor medida siguieron la “congruencia”, el “carisma” y el “respeto”.

Se pidió que compartieran tres características profesionales necesarias para tener un mejor desempeño como directoras y directores en las escuelas normales. Las respuestas que se presentaron con mayor frecuencia fueron en primer lugar: “liderazgo académico”. En segundo lugar “gestión” y “acompañamiento”.

Sobre las necesidades de formación para fortalecer el papel del director o la directora de la escuela normal, los temas más destacados en orden de importancia que se aglutinaron por su cercanía, en orden de frecuencia, fueron los siguientes:

- Manejo de conflictos, inteligencia emocional y resiliencia
- Gestión y administración
- Estilos de liderazgo y trabajo colaborativo

Como se puede apreciar, la experiencia de directoras y directores indica que se debe considerar la formación emocional como un tema toral que les permite enfrentar o sortear las dinámicas complejas que se viven al interior de las escuelas normales. El conocimiento profundo de la comunidad educativa, la historia de la escuela normal, el lugar social que tiene o representa en la comunidad, sus prácticas culturales, las relaciones con otras instituciones y con autoridades educativas superiores, los principios y valores que se expresan en la misión y visión de la escuela normal, entre otros aspectos, posibilitan crear o fortalecer un ambiente de empatía para el trabajo colaborativo. Impulsar la inclusión de toda la comuni-

dad académica y administrativa, así como mantener vivas las expectativas de que en el proyecto institucional todas las personas, constituyen la esencia del centro educativo.

La gestión y la administración responden al qué hacer y cómo hacer mejor la función directiva. Las y los participantes reconocen la necesidad de trascender el liderazgo tradicional, jerárquico y hasta patriarcal, hacia otros horizontes promisorios que ofrecen los liderazgos participativos y transformacionales. Estos evitan que una sola persona lleve sobre sí la pesada lápida de responsabilidad del éxito o fracaso del proyecto institucional, cuyos efectos terminan agotando anímicamente a la figura de la directora o el director de la escuela normal.

La función directiva en el marco de los replanteamientos curriculares

No obstante que los caminos para llegar a ser directoras o directores son diversos, que su formación en el campo de la gestión y administración puede ser poca o nula, es importante destacar cómo se van construyendo liderazgos participativos de los directivos de una escuela normal, para que sus centros educativos destaquen como instituciones de educación superior que trascienden las fronteras de la formación en el aula. Las reformas educativas o replanteamientos curriculares, sobre todo de los últimos procesos: Planes de Estudio 2018 y Planes de Estudio 2022, han fomentado la participación abierta de todas las comunidades del país.

La figura de director o directora, que por décadas había pasado desapercibida, ha permitido nuevos protagonismos y liderazgos estatales, regionales y nacionales. Se ha aprovechado el

movimiento curricular para exponer la vasta experiencia que tienen en diversos ámbitos de la formación docente. La masiva participación de docentes en los rediseños curriculares a través de plataformas digitales, ha sido un escaparate nacional que visibiliza las mejores prácticas de las comunidades.

De 2016 a la fecha se han gestado múltiples convenios de colaboración entre escuelas normales: movilidad, investigación, redes y espacios para la divulgación. Destaca la creación de congresos de investigación educativa locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales. Aquí algunos de los congresos que han tenido continuidad por la gestión de las y los directores en coordinación con su comunidad normalista:

- “Congreso Internacional de Investigación e Innovación Educativa” impulsado por la Escuela Normal Superior del Estado de Baja California Sur “Profr. Enrique Estrada Lucero”, que ininterrumpidamente se lleva a cabo desde 2017.
- “Congreso Internacional de Investigación y Evaluación Educativa” (CONIIEE), el cual es organizado por el Instituto Superior de Educación Normal del Estado de Colima (ISENCO).
- “Encuentro Nacional Interinstitucional de Investigación Educativa” (ENIIE), que se impulsa desde hace tres años por la Escuela Normal Superior del Estado de Coahuila”.
- El Congreso Internacional sobre “Inclusión Educativa” que se realiza por la gestión de la Escuela Normal de Especialización “Humberto Ramos Lozano en Monterrey Nuevo León.

“Congreso Internacional de Educación Física” el cual se gestiona desde hace 18 años en la Escuela Normal de Licenciatura en Educación Física de Tapachula, Chiapas.

Tanto los procesos de replanteamientos curriculares como el desarrollo de la investigación y la divulgación en escenarios abiertos como son los congresos educativos, han revelado los grados de compromiso y disposición de directoras y directores para generar e impulsar procesos de participación en los que se han elegido, democráticamente, a las y los representantes institucionales de las licenciaturas que ofrece la escuela normal, para participar del codiseño del currículo nacional.

En aras de impulsar una mejor educación a través de la reivindicación de la figura docente, las y los directores han tenido que enfrentar un sistema administrativo cerrado, que constriñe la actividad docente a los espacios de aula, limitando su intervención en procesos que no corresponden a la docencia y a la investigación, como son el diseño curricular y la internacionalización solidaria.

En algunos casos su compromiso ha llevado el liderazgo al límite, poniendo en riesgo sus propias trayectorias, en aras de una mejor educación. Han construido nuevos derroteros para flexibilizar y hasta agrietar los diques administrativos que circunscribe el imaginario del maestro al espacio escolar. Con estas decisiones, la estabilidad de la institución bordea lo emocional que se expresa en el placer de servir e inspirar, así como la presión social por no transgredir protocolos, no escritos, que limitan su acción como líder responsable de un proyecto educativo.

La documentación narrativa de directoras y directores como parte de la formación continua

Documentar las experiencias exitosas o no exitosas de directores y directoras en torno a lo que viven en la escuela normal, cómo lo viven y qué ponen en juego para dirigir la vida de la institución, enfrentar o sortear los desafíos que implica la gestión, es una forma de hacerles justicia social.

Bajo la palabra gestión y liderazgo, decenas de historias se desarrollan incesantemente, silentemente, tímidamente. Historias negadas, invisibilizadas y hasta despreciadas por las teorías que definen el deber ser, el ideal de perfil del director, así como el saber y hacer en situaciones concretas que simbólicamente se institucionaliza en su figura. Las disrupciones que hace un director o una directora de escuela normal para diseñar y concretar un proyecto educativo, están mediadas por la burocracia, las resistencias a participar del personal docente, ya sea porque eso implica descolocarles de su zona de confort, por apatía, por la etapa del ciclo docente en el que se encuentran y, por posturas políticas que polarizan el entorno escolar.

En algunos casos, el éxito del proyecto institucional, con todas sus aristas, puede residir en las capacidades personales de comunicación, de asumirse como responsable de las ideas o de convocar a que se discutan sus planteamientos para alcanzar consensos y responsabilidades institucionales colectivas. En la gestión institucional y en el imaginario de la cultura de las instituciones, se suelen visualizar dos premisas no escritas que de manera jocosa circulan en los espacios escolares, “si un proyecto tiene éxito, es debido al trabajo y compromiso de toda la comunidad que participó. Si el proyecto no tiene éxito, es

culpa de la directora o el director”. Por lo anterior, se hace necesario la construcción colectiva del proyecto de la escuela normal. Toda la comunidad tiene la posibilidad de participar.

Las evaluaciones sobre la gestión y el liderazgo de la dirección, se suelen concentrar en términos de productos concretos: el clima organizacional, la aplicación de un presupuesto, el diseño de un plan de mejora o el desarrollo de planes y programas de estudio. Se le presta menos atención a los procesos que desarrollan las y los directores para alcanzar los logros institucionales esperados. No se visibiliza el conocimiento teórico, epistémico, metodológico, administrativo, académico o social que generan las directoras y los directores cuando realizar sus funciones.

Las condiciones en las que hacen sus funciones pueden ser tan adversas que requiere mucha imaginación y creatividad para concretarlas. Innovan, hacen disrupciones e implementan acciones en escenarios que, aparentemente no les corresponden. A pesar de que todo lo subyace en la gestión para el éxito de la institución, las directoras y directores generalmente no escriben sobre su función, sus experiencias se quedan en la cultura oral, en las anécdotas de café o en reuniones administrativas, pero no trascienden hacia la divulgación teórica de su función o cuando menos en la actualización de manuales de funciones administrativas. Prevalece el imaginario de que se les ha dado la responsabilidad de dirigir, sobre todo de resolver problemas o necesidades de sus instituciones. No se espera que un director o directora haga investigación o escriba académicamente. Se les valora en función de resultados, no de procesos de aprendizaje, aunque sus experiencias pueden abonar la teoría sobre gestión, administración y liderazgo.

Si se documentaran y analizaran las implicaciones que enmarcan los procesos de la toma de decisiones de las y los directores, los proyectos que realizan que tienen impacto social en la comunidad, que generan o fortalecen la identidad de sus escuelas normales y otros resultados de su administración en esos territorios con contextos tan específicos, se concluiría que las y los directores en sus funciones generan conocimiento que se acumula y que constituye un acervo y legado para tomar mejores decisiones en situaciones diversas. Sobre todo, que puede ser referente para la formación de nuevos directivos de escuelas normales.

Las narrativas de directivos permiten documentar que se genera mayor conocimiento de gestión y liderazgo cuando el entorno escolar es más adverso, cuando se califica como un terreno minado sensible a las equivocaciones o resultados menos favorables. También, cuando el territorio de la gestión es un laberinto burocrático o el entorno político de la entidad federativa es poco favorable para respaldar su labor. Si se documentaran las estrategias de las gestiones de un director o una directora, el sistema educativo se fortalecería con la riqueza de la diversidad de sus experiencias.

Sus relatos y narrativas podrían constituir manuales o guías orientadoras en torno a cómo crear un entorno institucional participativo y solidario, prevenir o resolver, creativamente, problemas cotidianos y no cotidianos en contextos específicos. Además, las experiencias serían narradas utilizando los códigos educativos y pedagógicos que únicamente la comunidad normalista entiende, lo que puede constituir un promisorio proceso de formación horizontal entre pares que se reconocerían en sus problemáticas, necesidades y situacio-

nes propias, así como en sus soluciones y alternativas. Compartir experiencias debe ser parte de un ejercicio de *espejo* continuo de la gestión propia frente a otras experiencias: entre el deber ser y lo que es; entre lo que se debe hacer y lo que se hace; entre lo que es deseable y lo que es posible.

Poner a dialogar las experiencias suele propiciar una gestión y liderazgo reflexivos. De esta manera, cada experiencia no se tendría que definir en términos dicotómicos: exitosa o no exitosa. Se debería evaluar en función de los aprendizajes que genera tanto para los directivos que cuentan sus experiencias como para quien las escucha. En función de este proceso, cada director o directora tendría un crisol de casos y sus consecuencias que le permitiría tomar mejores decisiones.

Reflexiones finales

Más allá de lo que la literatura, las teorías y los manuales sobre gestión y liderazgo indican respecto a los rasgos que deben cumplir y las gestiones que debe realizar el personal directivo, en un entorno de reformas educativas su rol como líderes o lideresas se pone de relieve en el proyecto educativo nacional. A pesar de que muchas figuras directivas no tuvieron una formación teórica estos han logrado posicionar, exitosamente, a sus escuelas normales en el escenario local y nacional. El éxito de su gestión y liderazgo es un enigma cuyo éxito inspirador únicamente se puede explicar por su compromiso social, el conocimiento profundo de su comunidad, la cultura escolar, el sistema educativo y las políticas públicas.

Desde luego, se ponen en juego sus capacidades para escuchar todas las voces, dialogar empáticamente, generar

confianza y delegar responsabilidades cuyos resultados de su acción, sobre todo los exitosos son compartidos. Estos se constituyen en principios fundacionales y, en muchos casos, subversivos y emancipatorios de la administración tradicional, jerárquica y burocrática, para trascender hacia una construcción de liderazgos participativos.

En el marco del diseño y desarrollo de las reformas educativas de educación básica y normal, la documentación de experiencias de directoras y directores en torno a los pormenores que implican la gestión y liderazgo constituyen el acervo de evidencias que permiten repensar la relevancia que tienen en el éxito de un proyecto educativo, reimaginar la administración, gestión y liderazgo, y revalorar los saberes que producen para enriquecer el imaginario de la escuela normal como un espacio donde se crean comunidades que aprenden para transformar su entorno social y transformarse, incesantemente, como instituciones formadoras de docentes.

REFERENCIAS

- Dirección General de Educación Superior para el Magisterio. (2023). *Sistema de Información Básica de la Educación Normal (SIBEN)*. México: Dirección de Sistemas de información

AUTORES

Caso Hermosillo

Priscila María Monge Urquijo

Doctora en Desarrollo Regional por el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. Fue Profesora Investigadora del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa con Reconocimiento al Perfil Deseable por PRODEP y Líder del Cuerpo académico. Líneas de investigación: Formación y procesos para el aprendizaje del profesorado. Gestión y cultura escolar. Miembro de la Red de Investigación de la Gestión Educativa en México (Febrero 2016). Maestra en Docencia de la Educación Media Superior por la UPN 26A. Licenciada en Psicología por la Universidad de Sonora. Laboró en el Instituto de Formación Docente del Estado de Sonora.

Ana Gloria Jiménez Williams

Doctora y Maestra en Administración Educativa por el Instituto Pedagógico de Posgrado en Sonora, Maestra en Acompañamiento Educativo por el ICAES. Licenciada en Educación Primaria por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora. Fue miembro del Colegiado Académico de la Dirección General de Educación Primaria, Académica del Despacho de la Subsecretaría de Educación y Cultura, Sonora, Enlace Estatal del Componente Autonomía Curricular-Reforma 2017 y miembro diseñador del equipo fundador de la Maestría en Gestión Educativa (CRESO, 2014). Actualmente es Supervisora de Primaria Estatal en

Hermosillo, Sonora; miembro de la Red-ISSPP liderada por Christopher Day, University of Nottingham.

Alicia Lorena Rodríguez Márquez

Tiene Doctorado en Educación, ha sido profesora del CRESON de Sonora y de Universidad Pedagógica Nacional Unidad 261. Reconocida como directora exitosa en 2012, por el International Successful School Principalship Project (ISSPP), su práctica fue registrada por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en el Proyecto Nacional Maestros de Vida, 2015. Es directora de educación secundaria, formadora de docentes, asesora tesis, diseñadora de cursos, talleres, diplomados en el ámbito educativo, trabaja con escuelas de contextos vulnerables. Forma parte de la Red de Investigación del ISSPP México desde 2013.

Marcela Cecilia García Medina

Doctora en Ciencias Sociales, Maestra en Innovación Educativa y Psicóloga con especialidad en Educación por la Universidad de Sonora. Miembro de la Red de Investigación y Gestión Educativa, así como de la Academia de Comunicación y Educación. Por su logro académico, fue distinguida con el premio a la Juventud Sonorense 2013, estudiante distinguida de posgrado 2014 y reconocimiento perfil deseable ProDep (2017-2020). Ha trabajado como profesora en distintas instituciones de educación superior. Actualmente Directora Académica del Instituto de Capacitación, Competitividad y Relaciones Laborales para el Estado de Sonora, A.C. y fundadora de Apprehendere Centro de Formación para el Desarrollo Humano.

Caso Mexicali

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Doctora en Innovación Educativa y Maestra en Educación con Especialidad en Lingüística Aplicada por el TEC de Monterrey, institución que le otorgó el Premio a la Excelencia en 2010. Es egresada de la Escuela Normal del Estado de Sonora. Desarrolla programas para el fortalecimiento de la docencia y de directivos escolares. Es integrante de la Red Internacional sobre Directores Escolares Exitosos (ISSPP por sus siglas en inglés), en donde ha colaborado con la documentación de casos de éxito de directores mexicanos de educación básica. Coordina la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Ha publicado libros, artículos y ponencias sobre liderazgo educativo, desarrollo socioemocional del docente y prácticas valiosas para la formación docente. De 2012 a 2017 fue rectora del primer Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa en México y de 2019 a 2022 fue consejera técnica de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación en México, en donde también presidió el Comité de Formación Docente.

Gabriela Mora

C. Doctora en Liderazgo y Planeación Educativa por Universidad del Valle de México. Docente investigadora, Fue Directora Estatal de Primarias en la Secretaría de Educación y cultura de Sonora, supervisora de primarias públicas y privadas, coordinadora de formación docente y directiva, tutoría, Programa de Transformación Educativa, Experiencia en diseño de programas de doctorado, maestría, especialidad y taller

para formación de tutores, en evaluación de PETC. Acreditación de Escuelas Particulares, Revisora de artículos de la revista RIEEGE y revista de aprendizaje. Co-docente con el Dr. Serafín Antúnez de la Universidad de Barcelona. Colaboró en el Comité de Formación Docente de MEJOREDUC. Participa en la red ISSPP México (www.isspp.mx), con investigaciones de directores escuelas de bajo desempeño, directores exitosos y de escuelas normales. Ha colaborado en publicación de capítulos de libros, artículos y ponencias en congresos y foros nacionales e internacionales, sobre políticas públicas, formación de tutores, docentes y directores noveles, liderazgo, prácticas de valor de profesores. Actualmente colabora en la Universidad Pedagógica Nacional 261.

Cruz de Lourdes Jiménez Jiménez

Doctora en Educación por Nova Southeastern University, de Fort Lauderdale, Florida, USA. C. Doctora en Liderazgo y Planeación Educativa por la Universidad del Valle de México. Maestría en Educación por la Universidad del Noroeste. Maestra en Ciencias y Juegos Deportivos por la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba. Licenciada en Educación Física por la Escuela Normal Estatal de Educación Física, en la que se desempeñó como catedrática. Maestra de educación física en el nivel de educación primaria, instructora de cursos de enseñanza de diferentes deportes, instructora en diplomados de la especialidad de educación física, instructora de cursos y talleres de la especialidad de educación física. Directora en la elaboración de documentos recepcionales (Ensayos para Titulación) de la Licenciatura en Educación Física (ENEF), Presidente y también sinodal del Comité de Titula-

ción de la Licenciatura en Educación Física. Catedrática y sinodal en el Comité de Titulación en la Maestría en Innovación de la Calidad de la Educación Física, tutora en el Programa Institucional de Tutorías en ENEF, instructora de la actividad física en educación superior e instructora de cursos de capacitación y actualización en el Colegio Científico y Tecnológico del Estado de Sonora y en el Colegio de Bachilleres de Estado de Sonora. Ponente, panelista, moderadora en congresos nacionales e internacionales. Encargada de la Dirección de la ENEF y Subdirectora Académica de la ENEF.

Caso Puebla

Armida Liliana Patrón Reyes

Doctora en Formación de Formadores y Doctora en Artes, tiene un Master Sciences Humaines et Sociales Mención: *“Education, travail et formation” Spécialité: Expertise, ingénierie, direction d’organisation*, Especialidad y Maestría en Enseñanza Universitaria y Licenciatura en Filosofía, Diplomados en Competencias Docentes; en Investigación Docente para la innovación educativa: estrategias y procesos; en Investigación Educativa y Enseñanza; en Formación de Facilitadores Profesionales de Desarrollo del Potencial Humano; en Formación de Instructores en Desarrollo Humano Integral y en Desarrollo Humano, Facilitadora Profesional en Desarrollo humano, Responsable del Área de Investigación Educativa de la ENSOG e Institucional de la ENSOG e integrante del Cuerpo Académico ENSOG-CA-1 “Formación Docente y Prácticas Educativas”, Coordinadora de la Red de Investigación sobre Desarrollo de la Identidad Profesional Docente Capítulo

Guanajuato, internacional. Investiga sobre Identidad profesional y personal en los estudios de docencia, en seguimiento de egresados y en la didáctica desde el pensamiento complejo y la transdisciplinaria.

Eva Olán Magaña

Es profesora de Educación Primaria con Licenciatura en Educación Media en la especialidad de Matemáticas, tiene una Maestría en Ciencias de la Educación, posee competencias y habilidades de Liderazgo Directivo y Formación Docente avaladas por diversos diplomados, cursos y talleres impartidos por instituciones como ILCE, ITESM, UNIVERSIDAD ANÁHUAC, ESEN de Poitiers, Francia, entre otros. Se desempeñó en diversas áreas del sector educativo en el Estado de Quintana Roo: En el nivel primaria como Maestra de Grupo, Directora, Asesor Técnico Pedagógico y Supervisora. En el nivel Superior como Asesora de Metodología de la Investigación en la UPN 231 (1994-2012) y Directora del Centro Regional de Educación Preescolar de Felipe Carrillo Puerto (2015-2017). Así como en diversos cargos: Coordinadora General del Centro de Maestros de Felipe Carrillo Puerto (1997-2001), Asesora del Proyecto de innovación “La Gestión Escolar” (2009-2012) Responsable del Programa Ciencias para Niños del COQCYT (2011). Encargada de la Dirección de Educación Primaria y Subdirectora de Educación Primaria (2013-2015) de los Servicios Educativos de Quintana Roo.

Pedro Chagoyán García

Doctor en Formador de Formadores con maestría en Pedagogía y Licenciado en Educación, egresado de instituciones públicas reconocidas por SEP, docente investigador con Perfil PRO-DEP, responsable del CA-ENSOG-01 Practicas docente, asesor de ultimo grado en licenciatura y maestría, integrante de la Red CAEN (Cuerpos Académicos del estado de Guanajuato). Con estancias académicas y de colaboración en investigaciones educativas en la Universidad de Jaén, España, 2018., Universidad de Granada, España, 2019., Universidad Autónoma de Madrid, España, 2019., Universidad de Granada, España, 2023, Universidad Autónoma de Madrid, España, 2023, Publicaciones Libro SEG (2020). Formación docente y prácticas educativas. ISBN:978-607-8803-0. Libro SEG (2021). Transcomplejidad y hermenéutica. Una mirada en la investigación de la formación docente en tiempos de COVID-19. ISBN: 978-607-8803-04, y el Artículo (2019) en Revista del Currículo y Formación del Profesorado Universidad de Granada, Los Inicios de la Identidad Profesional en la Formación del Profesorado de Secundaria en Guanajuato, así como Memorias COMIE 2019 ISSN-Electrónico 2594-2433 con el trabajo “Profesionalidad y práctica docente transdisciplinaria”.

Caso Saltillo

Carmen Celina Torres Arcadia

Tiene el doctorado en Innovación Educativa y una maestría en Administración de Tecnologías de Información en el Tecnológico de Monterrey. Fue directora del Departamento de Sistemas de Información (2007-2010) y directora de la

Maestría en Administración de Tecnologías de Información en el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey (2010-2014). Realizó proyectos de desarrollo regional, planeación estratégica y administración del conocimiento, en el Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM. Fue profesora en el Departamento de Gestión y Liderazgo del Tecnológico de Monterrey (2015-2022). Tiene amplia experiencia docente y en el diseño de programas de estudio en el formato presencial y virtual. Fue coordinadora de la RIGE (Red de Investigación en Gestión Educativa) que se encuentra afiliada al ISSPP (International Successful School Principalship Project) en su capítulo mexicano (2009-2022) y al ISLDN (International School Leadership Development Network).

Ma. Guadalupe Martínez Ortiz

Es Doctora en Investigación e innovación Educativas por la Escuela de Graduados de la Escuela Normal Superior del Estado “Prof. Moisés Sáez Garza” Tiene Maestría en Educación Superior y la Licenciatura en Lingüística Aplicada con Especialidad en Didáctica (ambas de la Facultad de Filosofía y Letras, UANL). Licenciatura en Lengua y Literatura por la Escuela Normal Superior del Estado “Profr. Moisés Sáez Garza”. Ha participado, tanto de asistente como de conferencista, a nivel nacional e internacional, en Congresos y Seminarios de enseñanza de lenguas, educación e investigación desde 1990 a la fecha, y cuenta con publicaciones en estas áreas. La Dra. Martínez diseño programas curriculares de inglés, de español como segunda lengua y de Especialidades para distintas instituciones. Es investigadora, integrante del equipo de investigación RIGE del TEC de Monterrey. Entre

otros cargos ha sido Coordinadora del Departamento de Idiomas de la Secretaría de Educación en Nuevo León (1998-2003); subdirectora de Investigación e Innovación, y subdirectora administrativa de la Normal Miguel F. Martínez, de donde actualmente está jubilada. Ha sido profesora en distintas IES públicas y privadas. Actualmente es profesora de cátedra del Tec de Monterrey, Campus Monterrey, en los Departamentos de Estudios Humanísticos y Lenguas Modernas.

Caso San Luis Potosí

Ada Gema Martínez Martínez

Doctora en Educación Internacional por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Maestra en Educación por *Texas A&M University*. Licenciada en Trabajo Social. Instituto Superior de Cultura y Arte de Monterrey. Estancia de investigación Post-Doctoral con apoyo CONACYT en la EGADE/ITESM. Miembro fundador y Secretaria Académica del Consejo Directivo de la Red de Investigadores Educativos de San Luis Potosí RIESLP. Miembro de Sociedad Mexicana de Educación Comparada y vocal de la Mesa Directiva (SOMECE). Miembro de la Red de Gestión Educativa (RIGE) hasta la fecha. Cuenta con experiencia internacional en el estudio de la educación comparada. En su desempeño profesional, tiene experiencia en sistemas de calidad, como evaluadora nacional del sistema de acreditación en la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de la Educación Superior, (FIMPES). Se ha desempeñado como Coordinadora Académica en el Posgrado de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí. Además, ocupó la Dirección de Posgrado, la Dirección

Académica, y la Dirección de Relaciones Internacionales en la Universidad del Centro de México en San Luis Potosí. Participo como miembro fundador de la Revista *Alter*, enfoques críticos, que edita la Universidad del Centro de México y formó parte del Comité Evaluador durante los primeros cinco años de su publicación.

María Guadalupe Escalante Bravo

Doctora en Ciencias Sociales con terminación en Historia por el Colegio de San Luis A.C., maestra en educación primaria por la benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado en San Luis Potosí, licenciada en educación media con especialidad en español por la Escuela Normal Superior “José Santos Valdés de Aguascalientes y Profesora en educación primaria por la BECENE. Fue Profesora en educación primaria y catedrática en las licenciaturas de preescolar, primaria, educación secundaria en español; y participo en los programas de maestría y doctorado en la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí. En gestión, se desempeñó como coordinadora académica y responsable de vinculación en la División de Estudios de Posgrado de la misma institución. Miembro fundador de la Red de Investigadores Educativos de San Luis Potosí RIESLP. Miembro de Sociedad Mexicana de la Historia de la Educación. Miembro de la Red de Gestión Educativa (RIGE) y de la Red de Investigación del Patrimonio Histórico Educativo. Integrante del Cuerpo Académico 5, denominado Historia, Educación y Formación Docente y distinguida con el perfil PRODEP. Actualmente dirige la División de Estudios de Posgrado de la BECENE.

Dra. Etelvina Sandoval Flores

Doctora en Pedagogía por la UNAM y Maestra en Ciencias con Especialidad en Educación por el DIE. Profesora de Educación Secundaria con especialidad en Psicología Educativa por la Escuela Normal Superior de México y de Primaria por la Benemérita Escuela Nacional de Maestros. Profesora titular de la Universidad Pedagógica Nacional. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de 1990 a 2018 y socia fundadora del COMIE. Directora General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal y presidenta de la Asociación Civil “Escuela de Educación Normal José Santos Valdés”. Como investigadora ha realizado estudios desde un enfoque sociocultural con perspectiva etnográfica. Ha coordinado diversos proyectos de investigación nacionales e internacionales, entre los que destacan “Mujer y Educación” auspiciado por UNIFEM-ONU, “Condición femenina y trabajo docente” en el PIEM-COLMEX, “La formación inicial de profesores de primaria en México”, apoyado por CONACYT, y el proyecto trinacional “Respuestas al desafío de mejorar la calidad de la formación inicial y el desarrollo profesional de los países de América del Norte”, impulsado por OEA. En 2019 fue designada por el H. Senado de la República como la primera Comisionada Presidenta de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), cargo que ocupó hasta septiembre de 2021. Actualmente es integrante de la Junta Directiva de Mejoredu.

Dr. Julio César Leyva Ruiz

Doctor en educación, maestro en sociología de la educación por el Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación y especialidad en entornos virtuales de aprendizaje por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEA). Es docente e investigador de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Fue docente y coordinador de posgrado de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 161. Lideró el cuerpo académico “Problemas socioeducativos y transformación social”. Ha participado en diversos proyectos de investigación educativa nacionales utilizando la teoría fundamentada y la etnografía digital. Entre 2019 y 2020 coordinó el proyecto institucional con apoyo del CONACYT-FORDECYT “Los libros de texto de Español para el nivel secundaria del SEM, con un enfoque constructivista de fomento a la lectura”. Por más de 20 años ha trabajado en la formación continua de docentes y directivos, y en la construcción de políticas educativas. Ha coordinado el codiseño de más de 40 programas de licenciatura, maestría y doctorado. Diseñó y coordinó los seminarios latinoamericanos “Los desafíos de la profesión docente en las culturas digitales” y “Seminario de teoría curricular”. Actualmente, colabora con la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio coordinando el codiseño de los planes y programas de estudio para la formación docente en las escuelas normales. Es representante de México en el programa latinoamericano Andrés Bello en la construcción de directrices curriculares para la formación docente.

DICTAMINADORAS

María Jesús Gracia López

Doctora en Educación por la NOVA Southeastern University. Docente, asesora técnico-pedagógica y directora de educación preescolar; docente, asesora, investigadora y directora de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora “Profr. Jesús Manuel Bustamante Mungarro”. Productora y directora de Televisión Educativa y colaboradora en programas de radio educación. Docente y asesora de proyectos de innovación e investigación en instituciones de Educación Superior de Sonora, tanto en licenciatura como en posgrado. Ponente y conferenciante en eventos regionales, nacionales e internacionales sobre temas educativos, entre ellos los organizados por la SEC, CRFDIES, COMIE, DGPESPE y DGPESUM. Integrante del Consejo Asesor del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora. Miembro del primer Comité de Formación Docente de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDUC). Evaluadora nacional del Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Normales. Capacitadora nacional de cursos y talleres para la educación preescolar y para la educación normal. Diseñadora de cursos, talleres, asignaturas y diplomados en educación. Dictaminadora de ponencias y libros. Autora y coautora de ponencias, artículos y capítulos de libros. Sus líneas de investigación son: educación preescolar, evaluación, gestión, currículum, prácticas educativas y formación docente.

Juana García

Doctora en Educación por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango. Catedrática de la misma institución en las licenciaturas: Primaria, Especial o Inclusión Educativa e Inicial y Jefa de estas mismas Licenciaturas; Asesor Técnico Pedagógico, Tutora, Asesor Temático y metodológico en la elaboración de documentos recepcionales, Tesis de maestría, Licenciatura y Doctorado, Perfil deseable, autora y coautora de libros y capítulos de libros, ponente y conferencista en eventos locales, regionales y nacionales relativos a temas educativos organizados por las instituciones formadoras de docentes, DGESE y DGE-SUM. Miembro del primer Comité de Formación Docente de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU). Miembro activo de la Red Nacional de Formación Docente A.C. Red de Investigación de Gestión Educativa (RIGE), Red Durango de Investigaciones Educativas A.C. (ReDIE), Dictaminadora de ponencias y libros. Diseñadora de cursos, talleres, asignaturas y diplomados en educación, Coautora en la elaboración de los cursos de la malla curricular del plan 2022, a cargo de la DGE-SUM., Ex Directora General de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango y actual Secretaria General del Sindicato de Trabajadores de la propia institución.

Liderazgo para la Formación docente. Casos de Directores de Escuelas Normales Públicas en México. Varios autores. Esta obra se terminó de imprimir en el mes de octubre de 2023, en los talleres gráficos. Cuidado de la edición: Ediciones Normailismo Extraordinario. El tiraje consta de 300 ejemplares