



Liderazgo distribuido en los directivos en la educación remota

Leadership distributed among managers in remote education

Helen Rocío Olivares Chávez*

Departamento Académico de Educación, Facultad de Educación, Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), Huancayo,
Perú

misshelen007@hotmail.com

Resumen

El presente artículo está fundado en la investigación cualitativa, utilizando el método hermenéutico, que descubre el significado conjunto de toda expresión de vida humana cuando son muy complejas al observar desde abajo el liderazgo distribuido en los directivos en tiempo de pandemia por el COVID – 19 enfocado en la educación remota. Para lograr desarrollar las competencias en los miembros de la comunidad educativa, donde el directivo inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación de la institución educativa, evidenciando adecuado comportamiento y actitud, contando con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior, determinado la calidad y el éxito educativo, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, dándole una solución adecuada y oportuna, expandiendo estos procedimientos resolutivos en las instituciones educativas.

Palabras clave: educación remota, competencia, liderazgo, liderazgo distribuido, directivo.

Abstract

This article is based on the qualitative hermeneutical method, which discovers the joint meaning of all expressions of human life when they are very complex when observing from below the leadership distributed in managers in times of the COVID-19 pandemic focused on remote education. To achieve the development of competencies in the members of the educational community, where the manager initiates, promotes, facilitates, manages and coordinates the transformation process of the educational institution, demonstrating adequate behavior and attitude, counting on people who exercise leadership from the inside After determining the quality and educational success, the semi-structured interview technique was used, giving it an adequate and timely solution, expanding these resolution procedures in educational institutions.

Keywords: remote education, competence, leadership, distributive leadership, executive



Introducción

Los diferentes resultados obtenidos a lo largo de estos años, demuestran que aún no logramos los objetivos trazados en la mejora educativa, los bajos resultados que se alcanzan, como en la Evaluación Internacional PISA 2018 en el cual ocupamos el lugar 65 de 79 países pese que se incrementó la tendencia promedio y en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2019 evaluados a los estudiantes del segundo grado de educación secundaria en tres áreas curriculares: ciencia y tecnología, matemática y lectura dado los resultados en cuatro niveles: Satisfactorio, en proceso, en inicio y previo al inicio.

Los resultados a nivel nacional en ciencia y tecnología, matemática y lectura fue el nivel en inicio; a nivel de la región Junín se obtuvo también el nivel en inicio en las tres evaluaciones, a nivel de la provincia de Tarma se obtuvo el nivel en inicio en lectura y ciencia y tecnología, pero en matemática se logró el nivel en proceso. Identificando y analizando los nueve distritos de la provincia de Tarma, observamos el distrito que ocupa el último lugar, siendo el distrito de Tapo, donde en lectura y ciencia y tecnología obtuvo el nivel en inicio y en matemática obtuvo el nivel previo al inicio. Los resultados obtenidos son según la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC)

La característica de los distritos de Tarma que se encuentran ubicados en los últimos lugares de la evaluación censal de estudiantes el 2019 son los que pertenecen al quintil 1 y 2, será esta característica que determina que los estudiantes no logren el aprendizaje, que le cueste movilizar las capacidades para lograr las competencias. Con estos resultados obtenidos de los años anteriores, para el año 2020 se suma la educación remota, por la emergencia sanitaria que da como efecto el aislamiento social obligatorio el cual se prolongó hasta el año 2021.

Para dar la solución a la continuidad educativa, se implantó la estrategia de Aprendo en Casa, impulsado por el Ministerio de Educación del Perú, que consistía que los estudiantes recibirían las clases por la web, televisión o radio, pero según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), muchos hogares no cuentan con el servicio de internet, televisión por cable o radio nacional donde se transmite las clases de esta estrategia que sería monitoreado y acompañado por los docentes.

Frente a estas situaciones nos preguntamos ¿cuál es el papel del directivo frente a estas problemáticas?, ¿se podrán reinventarse los directivos llamados líderes pedagógicos para que los docentes logren desarrollar las competencias en los estudiantes?, ¿por qué no logramos obtener buenos resultados en las diferentes evaluaciones nacionales e internacionales?, acaso están direccionando mal su energía y trabajo como líderes pedagógicos, tal vez, están trabajando de forma restringida, querer figurar individualmente, no permitiendo que los miembros de la comunidad educativa sean también líderes, es decir compartir el liderazgo.

Esta investigación, se enfoca en direccionar el cambio en un liderazgo distribuido o compartido con la comunidad educativa, significa un cambio de cultura, una cultura que involucra el compromiso de los miembros de la comunidad, identificando y aprovechando las diferentes habilidades de cada uno para lograr las metas propuestas. El directivo facilita e impulsa el desarrollo profesional de los miembros rompiendo el individualismo y aislamiento realizando el trabajo más eficiente y destacado, desarrollando un clima de colaboración, consiguiendo un modelo de dirección que contribuya a lograr una institución educativa de calidad para todos.

Liderazgo distribuido en la educación remota

Es un método de investigación cualitativa hermenéutica educativa. Evaluando el liderazgo distributivo en tiempo de pandemia, impartiendo una educación remota en intención, significado, función y condicionamiento. Favoreciendo el logro de la calidad educativa.



Educación remota en el liderazgo distribuido

Es el desarrollo de las dimensiones del liderazgo distribuido: La misión, visión y metas compartidas; práctica del liderazgo distributivo; desarrollo profesional, complejidad de la tarea y decisiones compartidas. Con el fin que el directivo logre las metas pedagógicas propuestas tomando decisiones oportunas y adecuadas.

¿Por qué el liderazgo distribuido es una propuesta efectiva para el logro de la calidad educativa?

A través del tiempo y de la historia, hemos escuchado de los líderes, y nos preguntamos: ¿Ah quiénes se les considera un líder?, ¿Quiénes son los líderes pedagógicos?, ¿en cuánto trasciende un líder pedagógico en la mejora educativa?, ¿por qué actualmente no podemos obtener resultados favorables en las evaluaciones internacionales? Para contestar esta y otras preguntas, entenderemos los que es un líder a través de la historia.

Estrada (2007), en la investigación sobre la evolución del liderazgo en la historia, inicia explicando los líderes de la civilización que coordinaban los esfuerzos de la comunidad en ayuda mutua de acuerdo al género y edad, ellos eran los sacerdotes, donde visualizaban la importancia de controlar a las personas y a los procesos, posteriormente surgieron los griegos como cultura dominante (matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna), luego los militares y en la iglesia teniendo un mando de una cabeza ejecutiva, la edad media, la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo cambio el liderazgo organizacional y en el siglo XXI, los líderes deben potenciar para generar impacto positivo en la sociedad.

Watkins (1989), manifiesta que el esfuerzo era descubrir cuál era las características de la personalidad ideal del líder y a medida que pasaron el tiempo se puede determinar que aún no se ha podido encontrar dichas características con un líder exitoso ni ideal de forma estandarizada, llegando a la conclusión que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla, surgiendo el planteamiento de la teoría de la contingencia (relación líder miembro, seguidores de sí mismo). Short y Greer (2002), desarrolla su investigación sobre la teoría conductual sobre el liderazgo, centrándose en la conducta y comportamiento.

Murillo (2005), cuando manifiesta, "Es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidere". Comprenderemos y analizaremos el liderazgo distribuido, es un nuevo marco conceptual para enfrentar el liderazgo escolar. Significa un cambio de cultura, que implica el compromiso e involucra a toda la comunidad educativa escolar, identificando y aprovechando las habilidades de los miembros de la comunidad escolar enfocando a una causa común, manifestándose el liderazgo a todos los niveles.

Spillane y otros (2001), afirma que el liderazgo distribuido integra los conceptos de cognición distribuida y la teoría de la actividad, este tipo de liderazgo examina cómo las responsabilidades del liderazgo y las acciones, cuando se ejecuta se distribuyen entre los llamados liderazgo informal. Según las dimensiones metodológicas de la hermenéutica que garantizan y constituyen un esquema de comprensibilidad para las acciones humanas son cuatro: La intención, el significado, la función y el condicionamiento, donde se aplica el círculo hermenéutico del liderazgo distribuido.

La intención: El liderazgo distribuido implica que toda la comunidad educativa está comprometida con las metas compartidas de la institución educativa, con una visión a largo plazo; considerando que la escuela posee una misión y valores definidos que guían los esfuerzos, fortalece la confianza y el compromiso entre el personal administrativo; docentes; directivos; padres, madres o apoderados de los estudiantes; aliados estratégicos y estudiantes. Teniendo un firme compromiso con las metas compartidas de la organización, poniendo en práctica la filosofía institucional, donde el estudiante es la razón de nuestra labor, generando ayuda y asistencia en un trabajo en equipo.



Significado: Lo importante es que existe comisiones de trabajo y el directivo tiene la convicción que la suma de las acciones representa más que las partes, donde el trabajo participativo se convierte en un aprendizaje para la organización. El directivo piensa que las formas de liderazgo cuanto más participativo es funciona mejor, permitiendo acceder a los conocimientos colectivos de la organización. Manejando los procesos de forma democrática para utilizar de manera productiva los conflictos, lo cual requiere concertar y regularizar las relaciones informales para mejorar los acuerdos ya existentes.

Función: Se relaciona con la reflexión y el diálogo para delegar, orientar, aprovechar y mejorar las habilidades y conocimientos de todos los maestros(as), y crear una cultura común positiva y eficaz, así como proporcionar un currículo escolar consistente y coherente entre materias y niveles, además de un sistema de metas e incentivos. Las acciones de liderazgo contribuyen al desarrollo de las personas para avanzar productivamente en la institución. Se practica la dirección y el liderazgo como reflexión de la cultura del colegio, de la ética y las tradiciones. Además, incluye la planificación del desarrollo profesional del equipo, a través de asistencia a seminarios, cursos, talleres, etc., y se apoya la asignación de los recursos necesarios para impulsar los esfuerzos de mejoramiento escolar.

Condicionamiento: Se trabaja sobre la base de la cooperación en vez de la competencia, para promover la productividad dentro de la escuela, con una visión “holística” de la organización y con las prácticas profesionales flexibles. Los miembros de la organización discuten, se ayudan y se asisten de una forma espontánea a la hora de resolver cualquier problema, por medio de acuerdos para modificar ciertas estructuras organizacionales, y a través de la participación de los padres, a fin de que tomen decisiones sobre la enseñanza y el aprendizaje de los hijos en la escuela.

El liderazgo distribuido en la educación remota por la COVID - 19

Para ninguna persona en el mundo ha sido fácil los años 2020 y 2021, por el problema de la emergencia sanitaria COVID - 19. En diciembre de 2019, se escuchaba que en China específicamente en la ciudad de Wuhan una enfermedad muy contagiosa se expandía entre la población. Observábamos y lamentábamos lo que sucedía en ese país, pero pronto llegaba a América Latina, iniciando con Brasil, México, Ecuador, Chile. Los peruanos solo esperábamos un poco asustados porque era solo cuestión de tiempo para que llegue a nuestro país. El 6 de marzo de 2020 se confirmó el primer caso ingresando el virus en un vuelo procedente de Europa y los contagios se incrementaron de forma exponencial.

El gobierno de turno por intermedio del Ministerio de Educación dio a conocer la Resolución Viceministerial N° 088 – 2020- MINEDU, con fecha 02 de abril del presente año aprobando la norma técnica “Disposiciones para el trabajo remoto de los profesores que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones y programas educativos públicos, frente al brote del COVID - 19”. Esto fue el inicio donde cada líder pedagógico ponía en práctica sus mejores estrategias para dar marcha a este tipo de educación remota.

Según informe del INEI (2017), en hogares según cobertura de las tecnologías de información y comunicación; el 86,1% de hogares por lo menos cuenta con una Tecnología de Información y Comunicación (TIC) y el 13,9% no posee; el 28,0% de hogares cuentan con el servicio de internet; el 37,6% de hogares tienen acceso a TV por cable; el 83,8% hogares cuentan con condición de tenencia de teléfonos celulares; el 21,9% cuentan con teléfono fijo. Además, el informe del INEI (2020), el 40,1% de los hogares peruanos contaba con el servicio de internet, de ellos el 63,4% de la población son varones y el 57,2% son mujeres. El 41,1% de los hogares cuenta con televisión por cable y el 74,4% de los hogares del país acceden a radio.



Todos los países de América Latina buscaban estrategias para continuar la educación de su población. Álvarez y otros (2020), manifiesta que los sistemas educativos en América Latina y el Caribe ante el COVID-19, tiene la intención de regir la ejecución de políticas con el fin de fortalecer la capacidad de respuesta en el sector educativo, durante y después de la pandemia. El costo de esta emergencia sanitaria aún no se conoce, pero se pronostica una crisis económica de gran escala, en especial en los países en desarrollo por la caída del PIB hasta del 5,5%. El Perú lanza la estrategia de Aprendo en Casa que es multicanales se trabaja por niveles y área geográfica.

Los líderes pedagógicos necesitaban empoderarse de esta estrategia para monitorear y acompañar a los docentes, así lograr el aprendizaje en los estudiantes, por ello, necesitaban aprovechar las habilidades de los otros para que el liderazgo se manifieste en todos los niveles, era aplicar el liderazgo distribuido, donde el directivo facilita e impulsa el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Crawford (2005), afirma "que el liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados"

La entrevista

Se entrevistó al director de la Institución Educativa "Juan Velasco Alvarado", ubicado en el centro poblado menor de Maco, distrito de Tapo, provincia de Tarma, región Junín. Demos recordar que este distrito está ubicado en el último lugar de los nueve en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2019, ejecutado por el Ministerio de Educación con el propósito de conocer qué y cuánto han aprendido los estudiantes peruanos en el desarrollo de competencias del currículo, el resultado obtenido informa el director a la comunidad educativa para generar espacios de reflexión y orientar las acciones de mejora.

Dialogo de la entrevista

Respecto a la primera pregunta, *¿Cómo hace usted para que la comunidad educativa conozca y se empodere de la misión, y visión de la institución educativa que labora?*, la segunda *¿Cuál es la estrategia que utiliza para lograr las metas propuestas en la institución educativa que lidera?* y tercera *¿Cuál es la filosofía personal que usted practica para su labor como líder pedagógico?*, de la intención: El directivo responde, a través de trabajo colaborativo, desarrollando reuniones de trabajo colegiado con los docentes y reuniones mensuales con los padres de familia para que acompañen a sus hijos en el logro del aprendizaje, la filosofía de la ayuda mutua.

Pregunta cuatro *¿Cómo forma las comisiones de trabajo en la institución educativa que lidera?*, pregunta cinco *¿Cómo cree usted que el trabajo colaborativo de los miembros de la comunidad educativa ha favorecido para lograr las metas propuestas en la Institución Educativa que lidera?* Y pregunta seis *¿Cómo identifica usted, las debilidades, fortalezas o potencialidades que tienen los miembros de la comunidad educativa?* corresponden al significado, responde de forma voluntaria y anticipada, luego se fortalece cada comisión. Mejorando la identidad, el compromiso y el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa. A través del FODA con una comunicación asertiva y entregando las cuentas claras a toda la comunidad educativa.

Pregunta siete *¿Cuál es la secuencia del tiempo en el desarrollo de las reuniones de trabajo colegiado institucional?*, *¿por qué?*; pregunta ocho *¿Cómo desarrolla la inducción al nuevo personal que ingresa a trabajar a la institución educativa que lidera?*; pregunta nueve *¿Cuál es la estrategia que utiliza para identificar las necesidades de capacitación de los docentes y personal administrativo de la institución educativa?* atañe a la función, respondiendo el directivo semanalmente con una duración de 90 minutos hasta un máximo de 120 minutos. Se desarrolla en forma conjunta para todo el personal al inicio del año académico y al término de cada bimestre. Identifico a través de los informes mensuales que presentan los docentes y en las reuniones de trabajo colegiado.



Pregunta diez *¿En la institución educativa que usted lidera hay grupo(s) de docentes que se antepone(n) con ideas contrarias marcadas, cree que es una fortaleza o debilidad?, ¿qué estrategia de integración aplica?;* pregunta once *¿Cómo aborda usted los conflictos que se presentan ante la comunidad educativa? y;* pregunta doce *¿Cómo afronta usted los monitoreos a los docentes y personal administrativo?,* direccionado al condicionamiento, responde el director, al inicio de mi labor identifiqué que habían grupos, pero teniendo una comunicación adecuada se ha superado, en el momento no hay grupos contrarios hemos aprendido a convivir con respeto. Trato de tomarlo con tranquilidad, antes rápidamente me ofuscaba y me deprimía, estoy aprendiendo a gestionar mis emociones, pero la experiencia me ha enseñado que todo conflicto hay una solución. Todos tenemos acceso a observar las clases, porque están por grados en los grupos de WhatsApp, entonces al observar sus debilidades de algún docente lo acompaño individualmente para superar la dificultad y los que tienen fortalezas tratamos de imitarlo para algún momento superarlo.

Conclusiones

El entrevistado tiene la actitud y pre disponibilidad de desarrollar un liderazgo distribuido, donde impulse, facilite, gestione, coordine y mantenga buen comportamiento y condición para ejecutar el proceso de transformación en la institución educativa.

El directivo tiene que comprender si desea lograr desarrollar las competencias en los miembros de la comunidad educativa debe impulsar que ejerzan un liderazgo desde el interior para determinar la calidad educativa para todos, este liderazgo se denomina distribuido.

Referencias Bibliografía

- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*. 343 -348.
- Watkins, P. (1989). Liderazgo, poder y símbolos en la administración educativa. En J Smyth (ED), *Perspectivas críticas sobre el liderazgo educativo*. Londres: The Falmer Press.
- Short, P. y Greer, J. (2002) *Liderazgo en escuelas empoderadas: Temas de esfuerzos innovadores*. Upper Saddle River, NJ Merrill Prentice Hall.
- Short, P. y Greer, J. (2002). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Upper Saddle River, NJ Merrill Prentice Hall.
- Murillo, F. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J. (2001). Investigando la práctica del liderazgo escolar: una perspectiva distribuida. *Investigador educativo*. Recuperado en <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Learning-and-Toward-a-Unified-View-Brown-Duguid/92f930c82c44515622cc04819ae2f1cdfb2746ca>.
- INEI (2017). Hogares según cobertura de las tecnologías de información y comunicación.
- Álvarez y otros (2020). "La educación en tiempos del coronavirus: los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19". Documento para Discusión N° IDB-DP-00768. Washington, D.D., Banco Interamericano del Desarrollo (BID). Recuperado en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>
- Crawford, M. (2005). Jefatura y liderazgo distribuido: ¿una relación paradójica? *Liderazgo y gestión escolar*
- Distributed leadership and headship: a paradoxical relationship? *School Leadership and Management*. Recuperado en <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.969.233&rep=rep1&type=pdf>