



HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES PARA FORTALECER EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS DIRECTORAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR EN LA Z. E. 3, TLAXCALA

María del Carmen Gil Herrera

Centro de Posgrado del Benemérito Instituto Normal del Estado "Gral. Juan Crisóstomo Bonilla", Puebla, Pue.

mariadelcarmen.gilherrera@gmail.com

Margarita Lucas Flores

Centro de Posgrado del Benemérito Instituto Normal del Estado "Gral. Juan Crisóstomo Bonilla", Puebla, Pue.

lucas.flores.m@bine.com

Área temática: Convivencia, disciplina y violencia en las escuelas

Línea temática: Experiencia de manejo de conflictos entre docentes, docentes y alumnos, docentes y autoridades, padres, en jardines de infantes, escuelas de educación básica, escuelas de educación media superior, las IES, las normales e instituciones educativas en general. Las tradiciones barriales y las relaciones entre los vecinos. Impacto educativo

Programa de posgrado: Maestría en Gestión Educativa con Enfoque en Dirección de Instituciones y a la Gestión Escolar. Centro de Posgrado del Benemérito Instituto Normal del Estado "Gral. Juan Crisóstomo Bonilla", Puebla, Pue.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación



Resumen

Ejercer la función directiva requiere habilidades, conocimiento, aptitudes y actitudes para guiar al colectivo docente en los espacios de colegiado como los Consejos Técnicos Escolares (CTE), lo que requiere a parte del compromiso y responsabilidad de las docentes que ejercen la función directiva, capacitarse, actualizarse y en su caso profesionalizarse para poder brindar un acompañamiento adecuado al personal a su cargo, además de poseer elementos de gestión, argumentación, negociación, administrativos, entre otros, mismos que le permitan en situaciones problemáticas tener presente y buscar la mejor solución con base a normatividad, que permitan mantener ambientes sanos laboralmente y de aprendizaje para los estudiantes.

En México se identifican docentes que ejercen la función directiva, sin embargo, estos no poseen clave definitiva en relación al catálogo de plazas; sino que, les fue asignada la comisión en relación a las necesidades de organización de la escuela, en atención a la cobertura educativa, a la ubicación geopolítica de la institución, así como a la matrícula, este es el caso de las escuelas multigrado. Estas pueden ser unitarias, bidocentes y/o tridocentes, depende del contexto en el que se ubiquen, asimismo se identifican en nivel de preescolar, primaria,

secundaria (telesecundaria) y telebachillerato, que se encuentran en comunidades alejadas de las cabeceras municipales, con accesos difíciles y sólo cuentan con algunos servicios básicos.

En relación a lo anterior, el presente estudio se propuso identificar los perfiles con los que cuentan las maestras que desempeñan la función directiva en la zona escolar 03 en el Estado de Tlaxcala, ya que es importante reconocer que a pesar de que existen docentes con claves directiva técnicas, también hay docentes comisionadas que desempeñan la función directiva, ellas tendrían que cumplir con el perfil que establece la Secretaría de Educación Pública (SEP,2021).

En este sentido, para cubrir el perfil profesional como lo marca la SEP, existen los perfiles, parámetros e indicadores, sin embargo estos documentos oficiales no consideran el dominio de habilidades socioemocionales y el dominio de prácticas de liderazgo, ni la importancia de la relación que existe entre ambos; por lo que para esta investigación se diseñó un instrumento diagnóstico en el que se incorporaron indicadores socioemocionales en relación al ejercicio de la función directiva. También, se fundamentó en que quién desempeña la función directiva es un líder pedagógico por las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que debe manejar, entre ellas las socioemocionales para solucionar cualquier tipo de conflictos que se presente en los preescolares de la zona con los diferentes integrantes de la comunidad educativa, autoridades educativas, gubernamentales, entre otros, (Alarcón et al., 2017).

Palabras clave: Perfil directivo, habilidades socioemocionales, liderazgo pedagógico .

Introducción

Esta investigación estudia los antecedentes de la función directiva a través del espacio colectivo de la institución educativa, el Consejo Técnico Escolar (CTE). Se identificó en la revisión de la literatura una investigación denominada *Los consejos técnicos escolares para la inclusión y equidad educativa en la educación básica de Tlaxcala, México*, esta se realizó en el estado de Tlaxcala por Adriana Carro Olvera, José Alfonso Lima Gutierrez y María Elza Eugenia Carrasco Lozano (2017), los autores identificaron que en las reuniones de colegiado el director carece de liderazgo pedagógico, ya que no promueve en los docentes la idea de que ese es el espacio para diseñar, compartir la manera de planificar, organizar y evaluar los aprendizajes, además no motiva al colectivo para analizar los resultados de evaluación de los procesos educativos, lo que afecta directamente en obtener la visión a nivel escuela del logro educativo y en el seguimiento al Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), (2018, p.21-25).

Es importante señalar que en nuestro Sistema Educativo Nacional (SEN) existen escuelas denominadas multigrado que se caracterizan por la organización, en ellas laboran docentes que atienden un mismo grupo, integrado con alumnos de diferentes grados escolares, estas se organizan en unitarias, bidocentes y tridocentes, en estas escuelas no existe un director técnico, sólo directoras comisionadas, quienes atienden desde las necesidades pedagógicas

de grupos multigrado hasta procesos administrativos, de gestión, directivos y de organización que requieren las instituciones educativas en relación al ciclo escolar, tienen características de trabajo diferentes a las de organización completa, ya que hacen mucho más complicada su labor docente, el realizar múltiples actividades que influye negativamente en el aprendizaje de los estudiantes, pues en ocasiones el tiempo destinado a las actividades de enseñanza es interrumpido por dichos procesos administrativos, de dirección y organización, incluso hasta ausentarse del aula para realizar las diferentes gestiones ya sea en su misma escuela, en la supervisión escolar o en las oficinas de la Secretaría de Educación (INEE, 2019, p.15).

En este escenario de múltiples actividades encomendadas a las docentes que desempeñan la función directiva en escuelas multigrado puede identificarse que tienen una enorme carga administrativa, así como asumir la función docente, misma que requiere de capacitación y actualización constante. También, tener responsabilidades directivas requiere que ellas posean ciertas habilidades, saberes, aptitudes y actitudes, sin embargo el marco para la excelencia en la enseñanza y gestión escolar en educación no tiene un rubro específico para las docentes comisionadas a desempeñar las funciones directivas, y por parte del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), y de la Unidad para el Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM) no se les da un acompañamiento, actualización y/o profesionalización que requiere la encomienda asignada por las necesidades del servicio y del SEN.

La modalidad multigrado en México fue implementada para atender la problemática de analfabetismo y cobertura en zonas rurales del país, por lo que las escuelas multigrado se sitúan en comunidades rurales, en zonas con alto porcentaje de población indígena y altos grados de marginación, lo que se asocia con una infraestructura y servicios inadecuados. El enfoque que el SEN ha brindado ha sido remedial, pues no se han destinado acciones pertinentes que atiendan las necesidades de las instituciones multigrado, dichas acciones van enfocadas a las escuelas urbanas, que son las que cuentan con mayores recursos, y en cuanto a la formación docente que labora en estas instituciones multigrado, el servicio educativo no considera que requieran una formación docente especializada (INEE, 2019, p.15).

No es un problema el que existan escuelas multigrado, al contrario podrían representar una ventaja en el desarrollo pedagógico e integral de los alumnos, al convivir con compañeros de diferentes edades se darían espacios para promover desafíos cognitivos significativos, el problema radica en las condiciones en las que operan estas instituciones, y en el perfil de las y los docentes, carentes formación especializada, acompañamiento, actualización y/o profesionalización para desempeñar funciones directivas. Asimismo, en el último quinquenio se han incrementado las escuelas multigrado debido a factores como la migración, el control en la natalidad, la radical disminución de matrícula y también a un factor que se detonó con la evaluación docente para la permanencia, promoción horizontal y vertical en el servicio, así como a partir de la pandemia por COVID-19 se generaron jubilaciones masivas de docentes en educación básica.

Ante este panorama podemos identificar que dos tipos de docentes ejercen la función directiva, las directoras técnicas que son aquellas que cuentan con una clave otorgada a través de un nombramiento, y las directoras comisionadas que son quienes adquieren la función por ser asignadas a escuelas multigrado. Es necesario, que quien ejerce la función directiva lo haga a través del liderazgo pedagógico, promueva y lidere una comunidad de aprendizaje entre el colectivo docente a su cargo, así como garantice la gestión en calidad de los procesos pedagógicos para lograr mejor desempeño y esto se vea reflejado en la elaboración pertinente de instrumentos de evaluación para medir avances y garantizar que a través del PEMC se considere un diagnóstico, objetivos, metas y problemáticas en relación al contexto y autonomía institucional.

En este sentido, los docentes que ejercen la función directiva como líderes además de garantizar la gestión en calidad de los procesos pedagógicos y todas aquellas funciones académicas que se especifican en el documento “Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnico pedagógica, directivo y de supervisión escolar” emitido por USICAMM, debe dominar las habilidades socioemocionales, ya que, si bien no tienen un parámetro específico en este marco normativo para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en educación básica, es importante identificar que estas habilidades son indispensables para guiar a una comunidad educativa, pues facilita la comunicación, el establecimiento de objetivos como escuela, guiar para una misión compartida, motivar a los docentes como agentes de cambio para el beneficio de los alumnos, así como la resolución pacífica de conflictos, previendo cualquier tipo de violencia en las escuelas, se tiene que reconocer que el directivo debe dominar las habilidades socioemocionales, ya que para proponer el seguimiento a cualquier plan de mejora debe escuchar y respetar los diferentes puntos de vista de la comunidad educativa, promover un trabajo en equipo que se identifique con las problemáticas planteadas, que promueva una visión compartida, y así pueda dirigir el plan de atención anual o PEMC para responder todas las necesidades educativas sin imponer sus ideas, (SEP., 2021).

La función directiva no solo tiene que ver con aspectos organizativos y académicos de la institución educativa, sino que va directamente relacionada con habilidades socioemocionales, y es que las escuelas son espacios donde se da lugar a interacciones sociales con diferentes actores educativos, como son, el colectivo docente de la escuela, los alumnos, padres de familia, instituciones que trabajan en conjunto con la escuela, autoridades educativas, gubernamental, entre otras.

Algunas habilidades socioemocionales según Salvador, Fuente y Álvarez pueden ser: saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada, ser asertivo, saber afrontar situaciones difíciles con familias, profesorado y alumnado, tener capacidad de escuchar, de saber gestionar la información, entre otras, ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad. Los directivos presentan diversos conflictos diariamente y en los diversos contextos en los que se desenvuelven, y es de gran importancia conocer el papel importante que juega la

inteligencia emocional para resolver adecuadamente las situaciones de conflicto, esto es parte del desempeño profesional directivo (2009, pp. 275-288).

Y es que todos los seres humanos necesitamos trabajar constantemente con el dominio de nuestras habilidades socioemocionales, de no hacerlo hay mayor probabilidad a generar situaciones de conflicto o no saber solucionarlas si se presentan en los diferentes lugares como los preescolares, pudiendo involucrar a docentes, padres de familia, alumnos y hasta autoridades educativas, de salud y gubernamentales en general, ante estas situaciones el director como máxima autoridad debe resolverlo según “mediante un estilo de cooperación y negociación y garantizar como mediador o parte neutral que las personas involucradas lleguen a un acuerdo en donde todos salgan beneficiados” (SEP, 2023, p.8).

Esta investigación analiza la relación que existe entre las prácticas de liderazgo y las habilidades socioemocionales, así como el impacto que tienen estas variables en el desempeño de la función directiva en escuelas de nivel preescolar bajo la teoría de liderazgo pedagógico.

Analiza la importancia que tienen las habilidades socioemocionales que se refieren a la capacidad de relacionarse con las personas del entorno, así como de las habilidades personales de la que deriva la inteligencia emocional y en conjunto se hace el constructo de las habilidades socioemocionales, mismas que requieren dominio como parte fundamental de la convivencia con los estudiantes, padres de familia, autoridades educativas, u otras instituciones, para la resolución adecuada de problemáticas que se presenten, previniendo conductas de violencia en las escuelas y privilegiando la sana convivencia en el día a día, sobre todo después del confinamiento a causa de la pandemia ocasionada por la COVID-19, y es que desde los inicios de la pandemia los docentes enfrentaron el reto de desarrollar habilidades socioemocionales en sus estudiantes, incrementar la resiliencia y adaptarse rápidamente a condiciones inéditas de trabajo a distancia, en este lógica muchas veces dejaron de lado sus propias necesidades emocionales como persona, profesionales de la educación, madre de familia, entre otros roles que asumieron en la condición de confinamiento, (Gutierrez y Buitrago, 2023, p.170).

Preguntas de investigación

¿En qué medida el liderazgo pedagógico y las habilidades socioemocionales de las directoras en preescolar contribuyen al seguimiento del PEMC en el CTE?

Preguntas secundarias

¿Qué impacto tienen las habilidades socioemocionales del directivo para guiar al colectivo docente?

¿Qué perfil debe tener quien desempeñe la función directiva para promover la gestión en la calidad de la enseñanza?

¿Cómo se da el manejo de las habilidades socioemocionales en el perfil directivo de preescolar multigrado?

Objetivo General

Reconocer el impacto que tiene el liderazgo pedagógico y habilidades socioemocionales en el perfil de quien desempeña la función directiva para resolver problemáticas y establecer el seguimiento sistemático del PEMC.

Objetivos particulares

- 1.- Diseñar y aplicar un diagnóstico para identificar las características del perfil directivo de las docentes que desempeñan la función directiva.
- 2.- Analizar aportes teóricos del liderazgo pedagógico y habilidades socioemocionales, su relación con el perfil directivo como elementos centrales para atender problemáticas y seguimiento al PEMC.
- 3.- Elaborar una propuesta de intervención que contribuya a fortalecer las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico.
- 4.- Implementar la propuesta de intervención en los espacios colegiados con maestras que desempeñan la función directiva en preescolar.
- 5.- Recopilación de datos, análisis, discusión de resultados y replanteamiento de la propuesta de intervención.

Supuestos

A mayor dominio de habilidades socioemocionales y liderazgo pedagógico de las docentes que desempeñan la función directiva en preescolar, mayor eficacia en la solución de problemáticas, así como del seguimiento sistemático del PEMC.

Desarrollo

El enfoque de la presente investigación es cualitativo bajo el método inductivo, ya que esta investigación nos permite establecer generalizaciones sobre el impacto de las habilidades socioemocionales en el perfil directivo con base en los antecedentes de relación que existen entre estas habilidades socioemocionales y las prácticas de liderazgo pedagógico.

El supuesto de esta investigación surgieron a partir del análisis del perfil directivo, se identificaron a raíz de la aplicación del instrumento diagnóstico de evaluación en donde se identificó que las áreas de oportunidad de las docentes que ejercen la función directiva son principalmente

en la dimensión de habilidades socioemocionales, así como en los parámetros de resolución de conflictos.

Para la aplicación de este instrumento diagnóstico se consideró como población a las docentes que ejercen la función directiva a nivel preescolar, en el sector 05 del Estado de Tlaxcala, y la muestra fue la zona escolar 03 conformada por nueve directoras de las cuales cinco son directoras técnicas y cuatro directoras comisionadas, por lo tanto, ubicadas en escuelas multigrado, esto se realizó bajo un muestreo no probabilístico de tipo intencional.

Para elaborar el diseño del instrumento diagnóstico se consideraron algunos parámetros propuestos por USICAMM, aunque también fue necesario realizar una clasificación de las habilidades socioemocionales en donde se identificaron aquellas con mayor relevancia para el perfil de las directoras, debido a que existen muchas habilidades socioemocionales y no se podrían contemplar todas en un solo instrumento de evaluación, se consideró dividir las en dos parámetros que contemplaran habilidades sociales o habilidades interpersonales referente a resolución de conflictos, y convivencia. También se consideraron habilidades personales como: autoestima y manejo de emociones, haciendo el constructo de habilidades socioemocionales, mismas que se logran observar de manera indirecta en los perfiles profesionales de USICAMM.

La aplicación de este instrumento diagnóstico fue una autoevaluación para promover el proceso de autorreflexión en las docentes que ejercen la función directiva, en los resultados se identificó que la mayoría de las directoras no emplean las habilidades socioemocionales para el desempeño de la función directiva, pues en el parámetro, resolución de conflictos; seis de nueve docentes reconocieron que no siempre soluciona conflictos de manera imparcial, además que no siempre mantienen un control de emociones ante ciertas situaciones, lo que representa un 66.6%.

En el mismo parámetro siete de nueve directoras identificaron que a veces son capaces de negociar de manera asertiva con padres de familia y docentes para la solución de conflictos, lo que representa un 77.77% de las directoras.

En el parámetro manejo de emociones se identificó que cinco de nueve directoras no siempre logran regular sus emociones en situaciones de conflicto o emergencia, lo que representa un 55.55%. Mientras que ocho de nueve docentes que desempeñan la función directiva reconocieron que algunas veces se dejan llevar por el enojo en la toma de decisiones, lo que representa un 88.88%. En el último indicador del parámetro manejo de emociones siete de nueve directoras identificaron que no siempre reconocen y validan las emociones de los demás, lo que representa un 77.77%.

En el parámetro de convivencia la mayoría de las directoras reconoce que siempre desempeña su función, ya que ocho de nueve (88.88%) docentes que desempeñan la función directiva reconocen que respetan las diferentes formas de pensar de la comunidad educativa; nueve directoras identifican que se dirigen a todos con respeto y promueven la integración a las actividades, y siete de nueve (77.77%) directoras identifican que ayudan y orientan a los docentes cuando lo requieren, promoviendo el uso de estrategias pedagógicas pertinentes.

En el parámetro de autoestima, siete de nueve (77.77%) docentes que desempeñan la función directiva consideran que siempre expresan claramente sus ideas y necesidades a la comunidad educativa, nueve de nueve identifican que siempre se respetan a sí mismas y reconocen sus fortalezas para el trabajo en equipo, nueve de nueve reconocen lo importante que tiene el contacto visual para la comunicación efectiva al momento de interactuar, cinco de nueve (55.55%) directoras reconocen áreas de oportunidad e identifican su responsabilidad en el aprendizaje continuo.

La propuesta de intervención gira en torno de brindar acompañamiento a las docentes que desempeña la función directiva en las reuniones de colegiado previas al CTE de escuela, para el desarrollo de habilidades socioemocionales, ya que los resultados muestran que no se tiene un control de emociones y a veces no consideran las de los demás, por lo que no siempre resuelven conflictos de manera asertiva.

Contrastando los resultados de las nueve directoras a las que se les aplicó dicho instrumento diagnóstico se identifica que al no dominar del todo las habilidades socioemocionales para el ejercicio de la función directiva, surgen también fallas en el desarrollo de aspectos académicos. Las habilidades socioemocionales juegan un papel muy importante, pues la capacidad de comunicación como parte del acto educativo y factor determinante en la resolución de conflictos, por lo tanto, es indispensables para el logro de objetivos un líder pedagógico que ponga en práctica las habilidades socioemocionales y motivacionales para lograr un trabajo en equipo efectivo con el colectivo docente.

La propuesta de intervención es validar las emociones de las directoras, y desarrollar actividades en las que puedan reconocer las habilidades socioemocionales, empezando por las personales y posteriormente, desarrollar las interpersonales, abordando temáticas sobre :

- Autoestima
- Cómo mantener control de emociones para la resolución de conflictos
- Uso eficaz del lenguaje verbal y no verbal
- Convivencia y empatía

Estas reuniones de colegiado con las docentes que desempeñan la función directiva se llevaron a cabo a cargo con personal capacitado, se contó con el apoyo de Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) quienes lograron dirigir un taller para sensibilizar a las directoras y reflexionar sobre la importancia que tienen las habilidades socioemocionales para desempeñar la función.

Conclusiones

El desarrollo de esta investigación muestra otro ángulo de las docentes que desempeñan la función directiva, del deber ser al ser en relación al contexto y los factores que intervienen en cada institución educativa. Por lo que entre algunas conclusiones es que a mayor capacitación, actualización y/o profesionalización mayor liderazgo pedagógico. Así como a mayor dominio de habilidades socioemocionales y liderazgo pedagógico de las docentes que desempeñan la función directiva en preescolar, mayor eficacia en la solución de problemáticas y en el seguimiento sistemático del PEMC por medio de los colegiados del CTE.

Se concluye también que si se incorpora de manera sistemática la propuesta de intervención que fortalezcan las habilidades socioemocionales de las maestras que desempeñan la función directiva en las escuelas de la zona escolar 03 del sector 05 de preescolar en el Estado de Tlaxcala para el siguiente ciclo escolar 2023-2024 se tendrá mayor asertividad en la toma de decisiones, independientemente que cuenten con claves definitivas como directoras o que están comisionadas para dicha función.

Por otro lado, fue un acertado hallazgo incorporar los indicadores socioemocionales al instrumento diagnóstico y aún más, en relación al momento histórico que hemos vivido la humanidad entera al migrar actividades académicas, directivas, de gestión, familiares, entre otras a un escenario de confinamiento, esta condición visibilizó la relevancia de atender de manera urgente y permanente las habilidades socioemocionales de las maestras que desempeñan la función directiva en preescolar y más aún en escuelas multigrado.

También quedan pendientes en esta investigación por temas de tiempo, disponibilidad en el sector, recursos económicos y humanos, seguramente se podrán atender en posteriores investigaciones.

Referencias

- Alarcón Nakamura, D., Fuentes Reza, R., Aemendariz Ponce, H.M. (2017). La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica. *Congreso nacional de investigación educativa - COMIE, 1-11*. <https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/index.htm>
- Carro Olvera, A., Lima Gutierrez, J.A., y Carrasco Lozano, M. E. E. (2018) Los consejos técnicos escolares para la inclusión y equidad educativa en la educación básica de Tlaxcala, México. *Educare* [online]. 2018, vol.22, n.1, pp.146-175. ISSN 1409-4258. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.8>.
- Gutiérrez-Torres, A. M., & Buitrago-Velandia, S. J. (2019). Las Habilidades Socioemocionales de los Docentes, herramientas de paz en la escuela. *Praxis & Saber*, 10(24), 167-192. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9819>

INEE (2019). La educación multigrado en México. México: autor.

Münch, L., Galicia E., Jiménez S., Patiño, F., & Pedronni. (2020). Administración de Instituciones Educativas. Trillas: México.

Salvador, M., Fuente, M., y Álvarez, J.(2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology, volumen 2 (3)*, 275-288. <https://www.redalyc.org/pdf/1293/129312574008.pdf>

SEP. (2021). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. Editorial SEP.

SEP.(2023). Resolución de conflictos en los centros escolares. ¿Cómo mejorar la convivencia en su centro escolar?. Editorial SEP.

Zárate Torres,R.A. y Matviuk, S. (2012).Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración (Universidad del Valle)*, 28 (47), 91-104. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a 08.pdf>