



Revolución, 2012, acrílico sobre lienzo.

LIDERAZGO

ACADÉMICO COMO DESARROLLO
SOSTENIBLE EN VÍAS DEL APRENDIZAJE MIXTO;
UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

ACADEMIC LEADERSHIP AS SUSTAINABLE
DEVELOPMENT IN THE WAY OF BLENDED LEARNING;
AN ACTION RESEARCH STUDY

ERANDY GUTIÉRREZ GARCÍA
MAURO GELACIO PERALTA SILVERIO

Resumen

La práctica docente centrada en el aprendizaje es el motor del docente investigador con factores de innovación que forja en la organización educativa una dimensión de responsabilidad social. En este sentido, la participación comunitaria es la acción universitaria que promueve la pedagogía alternativa y la filosofía crítica; que desde una perspectiva de gestión, genera ecosistemas organizacionales para innovar en líneas de investigación para la Educación Media Superior sobre el diseño de rutas de adaptación en el aprendizaje mixto.

Palabras clave: práctica docente centrada en el aprendizaje, docente investigador con factores de innovación, participación comunitaria, ecosistemas organizacionales y aprendizaje mixto.

Abstract

The learning-centered teaching practice, it is the research teacher's motor with innovation factors which forges in the educational organization a dimension of social responsibility. In this sense, community participation is the university action which promotes alternative pedagogy and critical philosophy. That, from a management perspective, generates organizational ecosystems to innovate the research lines for upper Secondary Education in the design of adaptation routes in joint learning.

Keywords: *learning-centered teaching practice, research teacher with innovation factors, community participation, organizational ecosystems, and joint learning.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones maduras requieren reinventarse para mantenerse dinámicas y naturales. En este sentido, las estructuras fosilizadas en potencia deben trabajar activamente para seguir siendo dinámicas; esto implica un análisis astuto del medio y un sistema adaptable (Manning, 1997, p. 6). Esta adaptación es conocida en el ámbito de la gestión como la flexibilización de la estructura, es decir, la organicidad que permite modernizar las formas de organización (Greiner, 1972).

Lo anterior es una premisa o supuesto para una investigación de tipo cualitativa, la cual aborda que las comunidades de práctica serán la manera natural en la que se flexibiliza la estructura por medio de un diseño orgánico y que, a través de un modelo de intervención educativa democrática, se describirá el aprendizaje del Colegio hacia su liderazgo académico. Entendiendo como comunidad de práctica a entidades donde se administra el conocimiento, es decir, es la integración de administrativos, directivos, docentes, expertos y técnicos en comunidades para construir alternativas pedagógicas en beneficio de las escuelas de Latinoamérica (Flores, 2011), y un reto de la organización que aprende y la administración del conocimiento que realiza, como el de la integración social en situaciones de emergencia y la participación comunitaria.

De esta manera, el presente artículo busca incorporar mediante el aprendizaje organizacional la viabilidad de emplear el aprendizaje mixto en la práctica docente centrada en el aprendizaje.

MARCO TEÓRICO

El aprendizaje organizacional es un objeto de estudio para comprender la compleja dinámica que vive la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades (ENCH) a 50 años de fundación, que todavía concibiendo un Modelo vigente, hay paradigmas discuti-

bles que requieren un análisis de perspectivas organizacional, filosófica y pedagógica que permiten observar factores por describir, entender y liderar. (Cohen y March, 1986, p.3); en este sentido, Alfred Korzybksi (citado en Manning, 2013) fundamenta que “un mapa no es el territorio que representa, mejor dicho, tiene una estructura similar al territorio, que cuenta para su utilidad”. Y en metáfora con los rizomas de Deleuze (1980), imaginaríamos este proceso entre la ambigüedad de la desterritorialización y la reterritorialización dibujando entre uno y otro los entrelazados y desprendimientos en construcción; conceptos que desde la gestión, Greiner (1972) trata como estructuras duales, es decir, una estructura del “hábito” para conseguir realizar el trabajo y la estructura “reflexiva” para la perspectiva estimulante y el enriquecimiento personal.

Si bien no se trata de plantear un sentido de su complejidad (Derrida, 1967), sí se busca una descripción que permita comprender e interiorizar su ideario para reflexionar el actuar de sus protagonistas en la práctica educativa, mejor conocido como aprendizaje organizacional (Pozner, 2000). Es en este proceso en el que se complementan tres elementos primordiales para su desarrollo, los cuales son: Propuesta educativa, Comunidad de práctica y Liderazgo académico (figura 1).

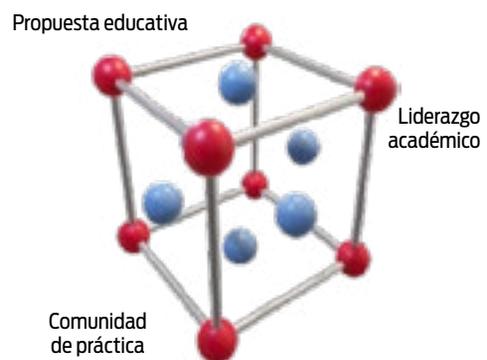


Figura 1. Elaboración propia. En la imagen se describen los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje organizacional que el Seminario Interinstitucional de Innovación Educativa (SIIIE) ha descrito para la propuesta comunidad de aprendizaje Teams CCH. En la que los nodos azules y rojos expresan la figura del docente investigador e innovador con propuestas de reflexión, y las líneas entrelazadas representan la innovación del Colegio analizando una pedagogía alternativa; conformando en sí una propuesta educativa.

En este orden de ideas, Cohen y March (1986) proponen la anarquía organizada como una teoría de liderazgo y ambigüedad que Walsh (1992, p. 5) plantea como la necesidad de crear comunidad. Dentro de este marco, la ambigüedad tratada por Greiner se refleja en el patrón circular de comunicación tan evidente como la toma de decisiones. La toma de decisiones del profesorado envuelve “participación, consenso, experiencia profesional y competencia” (Childers, 1981, p. 26), por lo que los actores de la organización pueden percibir esta rotación de estructuras originando un contraste con la jerarquía vertical establecida por las formas institucionales de la organización, y las que conforman las jerarquías de comunicación circular (Manning, 2013). Esta diferencia jerárquica y no jerárquica logra una articulación mediante la colaboración (Greiner, 1972) bien descrita y observable por la fase cinco del ciclo de vida de la institución, etapa de madurez en la que se encuentra el Colegio de Ciencias y Humanidades, razón por la que reinventarse y buscar nuevas formas de organización es indispensable para continuar con su dinamismo.

A razón de lo anterior, la colaboración entre todos los involucrados encuentra en la pedagogía alternativa rutas para dialogar y lograr consensos. Mirar la educación desde un análisis crítico de la realidad como lo propone Althusser y Giroux, desde las teorías de la reproducción y resistencia respectivamente, es un modo de invitar al debate e investigación a los involucrados que conforman esta organización educativa, para que haya un intercambio de ideas y de construcción teórica, en el sentido que se plantea es dialogar el análisis crítico de la realidad acompañado a su vez por la armonía, una posición armoniosa de la sociedad que avanza a pesar de observar el conflicto social o político y empuja a la organización hacia las miras de una responsabilidad social. Lo anterior como respuesta del proceso de aprendizaje se propone la comunalidad con autores como Peter McLaren, Martínez

Luna, María Bartely, quienes abordan la realidad e impulsan la responsabilidad social que recae en hacer valer los derechos de la sociedad.

Lo anterior es una propuesta de innovación educativa porque lograr la transformación requiere de un andamiaje entre los tres elementos ya descritos en el aprendizaje organizacional, y que Morales (2014) rescata en cinco puntos destacables, los cuales son:

1. La investigación-acción sustentada por las ideas de Carr y Kemmis (1988).
2. Reproducción social, desde la desigualdad de oportunidades (Bernstein, 1977; 2001).
3. La democratización de los procesos educativos (Giroux, 2006; McLaren, 1998) y la vinculación con otros pares fuera del centro educativo (Apple, 1999).
4. Los procesos de comunicación en la actividad educativa (Habermas, 2001; 1982).
5. El concepto de emancipación como el proceso que logra el sujeto al concientizar su realidad sobre sus condiciones sociales y externar a través de su reflexión, diálogo y crítica de su ideario (Morales, 2014).

La descripción de cada uno de estos integra una propuesta para la gestión de la innovación educativa en el Colegio de Ciencias y Humanidades, que aterriza su constructo teórico en el Seminario Interinstitucional de Innovación Educativa (SIIIE), para llevarlo a su actuar en esta primera etapa, por medio de la coordinación de actividades académicas innovadoras, mediante un programa de profesionalización del docente innovador y tecnología educativa conformado por cuatro cursos.

METODOLOGÍA

Es una propuesta integral que incluye formas de organización orgánicas o naturales que dan sustentabilidad al proyecto por la conformación de redes de colaboración

ENTRE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN CON LA **INNOVACIÓN EDUCATIVA** SON: PROMOVER ACTITUDES HACIA LA TRANSFORMACIÓN Y SUS IMPLICACIONES, CREAR ESPACIOS PARA IDENTIFICAR, VALORAR, SISTEMATIZAR, APLICAR Y DIFUNDIR LAS EXPERIENCIAS NOVEDOSAS QUE CONTRIBUYAN A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EDUCATIVOS.

que fluyen mediante la comunicación de plataformas y herramientas tecnológicas, motivando esfuerzos para empatar con otros ecosistemas y autodirigir equipos ascendentes que al conjuntarlos se conforman proyectos de aprendizaje ejemplificados en aulas colaborativas, definiéndose ésta como la socialización de la práctica docente desde sus experiencias educativas en línea. Simultáneamente, el programa se acompaña de un conjunto de acciones que consiste en Diálogos de innovación, de los que surgen talleres de acompañamiento docente para compartir desde la experiencia de los participantes los conocimientos a través de otros, valorando resultados de cada acción que se exponen en una segunda etapa; la cual consiste en la presentación de resultados de las estrategias didácticas empleadas en el aula colaborativa mediante el Planeva (un instrumento diseñado por los mismos docentes) en los cuatro cursos con el fin de planear y evaluar su material didáctico colaborativo. A su vez, en una tercera etapa se conforman colaboraciones en investigación-acción que permiten debatir las teorías que dan sustento a la misma propuesta.

OBJETIVO

Entre los principales objetivos que se persiguen con la innovación educativa son: promover actitudes hacia la transformación y sus implicaciones, crear espacios para identificar, valorar, sistematizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos durante el periodo 2018-2022.

Por lo que la relación entre sus miembros es horizontal, lo que permite un protagonismo de todos sus actores y múltiples liderazgos que surgen de acuerdo con el tipo de actividad a desarrollar en un momento determinado (Sebastián, 2000, p. 6).

JUSTIFICACIÓN

Es en este sentido, el estudio propone una visión de gestión que conjuga lo creativo y lo esquemático, además de lo filosófico. Construido mediante las formas orgánicas o naturales y que a través la pedagogía es aplicable en los centros educativos. Con base en lo anterior, al relacionar la gestión y su aplicación, Peralta (2011) sugiere que se requiere una gestión democrática por:

El liderazgo democrático, también denominado «compartido» o «distribuido» (Spillane *et al.*, 2001, Groom, 2002). Este último autor desarrolla una taxonomía del liderazgo «distribuido» de gran utilidad para analizar el concepto y efectos de este tipo de liderazgo. El liderazgo democrático es entendido como la propiedad emergente de un grupo o una red de individuos en interacción. Este liderazgo se requiere para un nuevo tipo de gestión, que según San Fabián (2010: 13), es necesario para lograr –una gestión democrática requiere el ejercicio de un liderazgo distribuido, que reconozca las capacidades y aportaciones de todos los participantes. Se trata de un liderazgo «fluido», que se apoya en un equipo más que en el líder individual. (Peralta, 2011).

De este modo el liderazgo compartido se plantea desde la comunidad de práctica

del siie y lo desarrolla al crear espacios que emergen desde la comunidad de aprendizaje Teams CCH, sitio de comunicación que conforma equipos autodirigidos, entendiéndose estos como la colaboración entre pares conformado por diversas disciplinas e integrantes de múltiples instituciones que han compartido entre ellos saberes que han reflexionado o implementado en su actividad docente. Esta introspección de la docencia centrada en el aprendizaje es el desarrollo sostenible de los centros escolares (Gutiérrez, 2020); se habla de sostenibilidad por configurar dimensiones que lo caracterizan como la participación comunitaria, la organicidad de los rizomas en ecosistemas organizacionales (Daft, 2011) que dan sostenimiento en el tiempo porque proponen un proyecto libre, social y participativo que garantiza la inclusión social (Unesco, 2009).

PROPUESTA

Este estudio propone, mediante un estilo de gestión demócrata, que se plasme una propuesta académico-interinstitucional que opere a través de estructuras de sistemas orgánico conocidas como “organizaciones que aprenden” o “estructuras orgánicas”, son representaciones gráficas del trabajo colaborativo que en su diseño muestren la interacción de las áreas o departamentos involucrados en un proyecto, en este caso educativo. Además, se consigue la vinculación con las instituciones implicadas, además de contar con una base para gestionar su operación.

MUESTRA

La comunidad de aprendizaje Teams CCH, empezó con 100 profesores involucrados, pero al ser un proyecto académico de liderazgo distribuido y voluntario; está abierto a la participación, por la multiplicidad de sus microproyectos denominados el Mosaico de Innovaciones, es así como día a día se suman más profesores participando en un aproximado de 170 profesores actualmente.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dado lo anterior, la colaboración es la acción en la práctica administrativa que promueve una participación comunitaria que genera interdependencia expresada en la libertad académica, es por ello que al no estar definido o diferenciado un proyecto integral de estas formas en toda la organización, la especialización recae en los actores académicos del centro educativo, administrativamente conocido como núcleo técnico, logrando una excesiva especialización de funciones. Con ello, puede existir un alto grado de autonomía que repercuta en las decisiones del profesorado, lo que provoca sistemas anárquicos que demandan una “transformación disruptiva”, ya sea porque según Manning (2013), el entorno lo requiere o la organización ha llegado a su punto máximo de madurez provocando un excesivo radicalismo en los niveles operativos de una organización. Relacionado a ello, las relaciones interorganizacionales para conservar su autonomía privilegian la política en la interacción de los miembros que la integran sobre lo académico, por lo que cada dependencia de la organización es vista como pequeños grupos y cualquier cambio impide la transformación, y acota a ese mismo sentido de poder, originando una cultura endogámica que, en excesivo radicalismo, dificulta un sentido de apertura a los cambios vertiginosos del entorno.

Por esta razón, lo que se encuentra ante el problema a comprender es:

1. ¿Cómo se adaptará el Colegio? O ¿cómo logrará adaptarse?
2. ¿Cómo se reinventará?
3. ¿Qué actores serán los protagonistas?
4. ¿Cómo aprovechar la autonomía del núcleo técnico?

Lo anterior se resuelve con la flexibilidad orgánica, es decir, la reinención de los actores principales para no recaer en el individualismo o competitividad, se emplea la teoría de la dependencia de los recursos (Daft, 2010); una teoría que promoverá una perspectiva de redes de colaboración que

integran a los involucrados de manera voluntaria, comparten riesgos y, por ende, se abre el camino para la innovación.

Entendiéndose como la transformación al cambio y a la adaptación, que surgen de

la misma institución hacia la adopción de prácticas educativas en el trabajo colegiado de manera voluntaria. Para mejor comprensión observar la cronología de las siguientes imágenes:

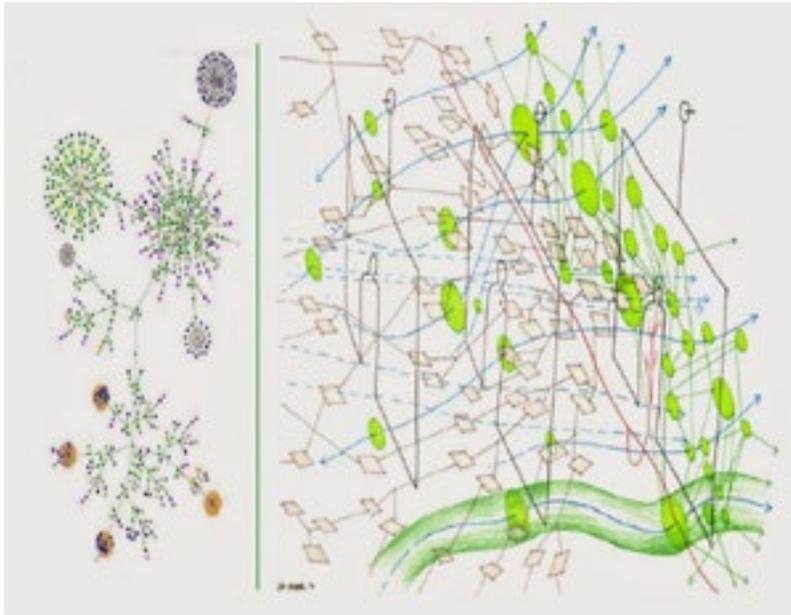


Imagen 1. Recuperado de proyecto IDIS con base en G. Deleuze y F. Guattari (1980): <https://proyectoidis.org/rizoma/>

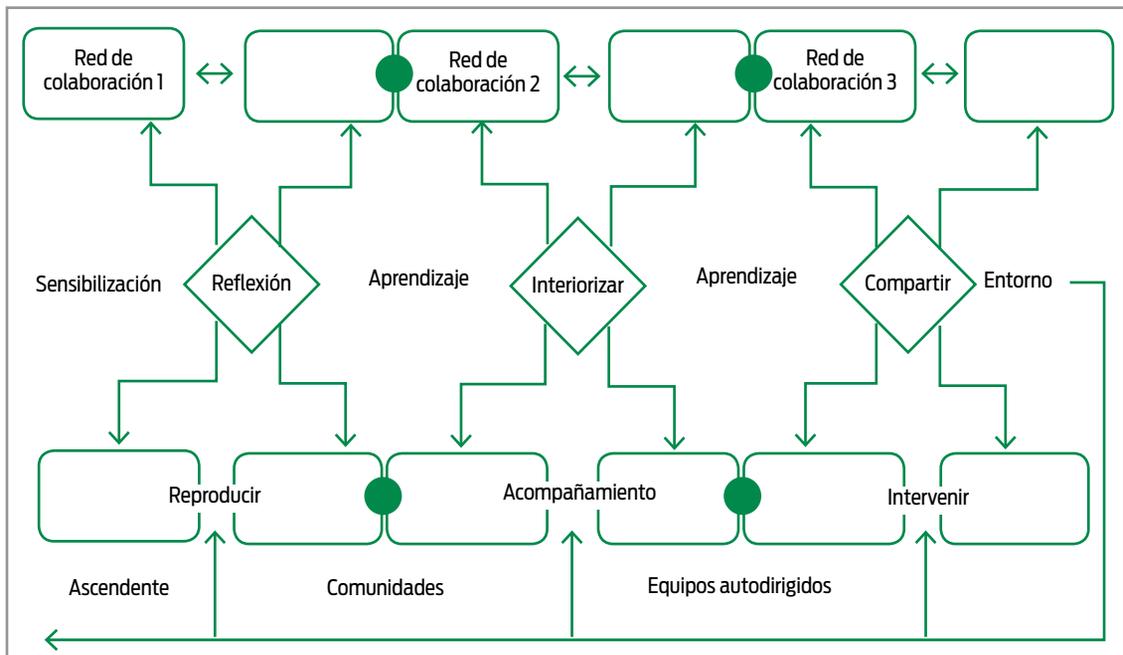


Imagen 2. Elaboración propia para Ponencia Tecnológico de Monterrey en el VII Congreso Internacional en Innovación Educativa (CIIIE) 2020. Proceso de aprendizaje organizacional basado en las interacciones que muestra un mapa de jerarquía y no jerarquía del Colegio de Ciencias y Humanidades, se plasma en el a las comunidades, impulsando equipos autodirigidos que conforman redes de comunión por medio del nodo azul (docente investigador e innovador).



Imagen 3. Proyecto académico, orgánico, social y participativo de la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades. Recuperado de <https://gaceta.cch.unam.mx/es/docente-innovador-y-tecnologia-educativa>

IMPLEMENTACIÓN

- Primero, se genera la comunidad de práctica por medio de una Jornada Virtual en Innovación Educativa.
- Segundo, se detectan factores de innovación y detectan líneas de investigación.
- Tercero, se democratiza la participación y se generan redes de comunicación mediante el diálogo.
- Cuarto, se genera la reflexión de la práctica docente para impulsar el liderazgo distribuido.
- Quinto, mediante un proyecto académico se debaten las propuestas institucionales, como en este caso los estilos de participación en línea promovidos por Barrón 2020 para las aproximaciones del modelo híbrido.
- Sexto, los académicos aceptan, describen, implementan y conceptualizan estos estilos para refutarlos o complementarlos y, finalmente, reconstruir su realidad hacia las aproximaciones de sus retos en la transformación de este aprendizaje mixto.

RESULTADOS

Como se observa este macroproyecto es un reto para abordar las aproximaciones al aprendizaje mixto y forma parte de una aproximación teórica que destaca la conceptualización y sustento de éste, es un primer acercamiento en la que sus involucrados van construyendo día a día para su conformación; es un proyecto real, de intervención y práctica diaria. Por lo que está abierto para que el lector pueda participar en estas nuevas formas de reconstrucción, socialización, debate, crítica y perspectivas de vida del Colegio, así como de formar parte de esta transformación educativa.

CONCLUSIONES

La perspectiva institucional de sobrevivencia en un entorno dinámico y cambiante de organizaciones como la UNAM, es sumamente contemplativa y de análisis. El Colegio de Ciencias y Humanidades, tiene una identidad que lo caracteriza por un Modelo Educativo que ha trascendido por 50 años. Es por esta razón que las expectativas del entorno tan exigentes disrumpen con la dimensión técni-

SE REQUIERE DE **GESTORES EDUCATIVOS**, AQUÉLLOS QUE PERMITEN Y FACILITAN LA COMUNICACIÓN CON UNA MENTALIDAD ABIERTA Y **CON APERTURA AL CAMBIO**, QUE HACEN FRENTE Y ENTRELAZAN LAS DIMENSIONES TÉCNICAS E INSTITUCIONALES

ca del entorno interno de éste. Los grupos de interés que adoptan procesos para complacer y asumir responsabilidades que demanda el entorno hace un hueco en las actividades cotidianas de su día a día. En razón de lo cual, se requiere de gestores educativos, aquéllos que permiten y facilitan la comunicación con una mentalidad abierta y con apertura al cambio, que hacen frente y entrelazan las dimensiones técnicas e institucionales de la organización por medio de un proceso que logra, culturalmente, un cambio de conducta significativo en los integrantes de la organización mediante intervenciones educativas.

Debatir que la reconfiguración organizacional, desde una perspectiva académica, de cierta manera invierte formas de organización social en beneficio de los estilos de acompañamiento entre pares, que en otra investigación difundirá el SIE y traza rutas para el aprendizaje mixto. Encuadramos este artículo desde la perspectiva de Badiou, estableciendo que el acontecimiento sobre el liderazgo académico son los involucrados de un liderazgo distribuido que, mediante la colaboración, se replica y reconstruye activamente cada propuesta de los involucrados, sobre sí mismos y sobre la vida de mismo Colegio. A este respecto, esta investigación está abierta y sigue trazando las vías del aprendizaje organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrón, T. (2019). *Propuesta de un Modelo Híbrido para la UNAM*. Ciudad de México: Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia.

Bruner, J. (2015). *La educación, puerta de la cultura*. (Vol. 3). Madrid: Antonio Machado Libros.

Burgos Aguilar, J. V. y Lozano Rodríguez, A. (2011). "Tecnología educativa y re-

des de aprendizaje de colaboración: redes y realidades con impacto educativo a través de la innovación".

Cohen, M. D. y March, J. G. (1986). "Leadership in an organized anarchy". En *Organization and Governance in Higher Education*, Boston: Pearson Custom Pub. 5, pp. 16-35.

Childers, ME (1981). "¿Qué tiene de político la toma de decisiones burocrático-colegiada?" *The Review of Higher Education*, 5 (1), pp. 25-47.

Daft, R. L., & Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.

Deleuze, G., Guattari, P. F., & Pérez, J. V. (2004). *Mil mesetas*. Valencia: Pre-textos.

Flores Fahara Manuel y Torres Herrera Moisés. (2011). *La escuela como organización de conocimiento*. Ciudad de México: Trillas.

Furlan, A. y Valdez, M. Á. P. (1993). "Investigación, teoría e intervención en el campo pedagógico". *Perfiles Educativos*, (61).

García, J. E. (1986). "Bases para la introducción del modelo del profesor-investigador en los centros de profesores". *IV Jornadas de Estudio sobre la Investigación en la Escuela (1986)*, pp. 405-410.

Gutiérrez-García, A. G. (2020). "Uso de la plataforma educativa en línea Eminus para evaluar aprendizajes mixtos en estudiantes universitarios". *Eduscientia*, 3(6), pp. 5-25

Gutiérrez García, A. G., Granados Ramos, D. E. y Landeros Velázquez, M. G. (2011). Indicadores de la trayectoria escolar de los alumnos de psicología de la Universidad Veracruzana. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 11(3), 1-30.

Krieger, P. (2004). "La deconstrucción de Jacques Derrida (1930-2004)". En *Anales del Instituto de investigaciones estéticas*

(Vol. 26, No. 84, pp. 179-188). Ciudad de México: UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas.

Manning, K. (ed.). (2013). *Teoría organizacional de Educación Superior*. Routledge.

Morales Zúñiga, L. C. (2014). “El pensamiento crítico en la teoría educativa contemporánea”. *Actualidades investigativas en educación*, 14(2), 591-615.

Peralta, S. G. (2011). “Hacia la transformación de su cultura académica de la maestría en Pedagogía de la FES Aragón, entre la realidad y la utopía. Estudio de caso desde la perspectiva de sus docentes”. Ciudad de México: UNAM.

Perez, M. M. y Sánchez, T. (2012). 5. Trabajo colaborativo en el aula: experiencias desde la formación docente. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 16(2), pp. 93-118.

Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: Aique.

Sebastián, J. (2000). “Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+ D”.

Trujillo, B. y Zulema, B. (2015). “Sociología, educación y cultura. Sobre el pensamiento de Santiago Castro-Gómez”. En “Descolonizar la universidad. La HYBRIS del punto cero y el diálogo de saberes, inquietudes sobre la educación superior en Latinoamérica”. *Temas Sociales*, (36), pp. 243-257.

Unesco. (2019). Marco de competencia de la UNESCO para los docentes. UNESCO ICT in Education. Recuperado: <https://www.oer-commons.org/hubs/UNESCO>

Vallaes, F., De la Cruz, C. y Sasía, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. Estados Unidos: Inter-American Development Bank.

Valls, R. (2000). *Comunidades de aprendizaje: una práctica educativa de aprendizaje dialógico para la sociedad de la información*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Walsh, C. (2000). “Políticas y significados conflictivos”. *Nueva sociedad*, 165, 121-133.

Yearns, MH, Manning, C. y Greiner, T. (1981). *Registro de uso de energía*. Servicio de Extensión Cooperativa, Universidad Estatal de Iowa.



Tiempo, 2013, óleo sobre madera.