

LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR EN MICHOACÁN: ENTRE SUPLENCIAS Y AUSENCIAS

Leadership and school management in Michoacán: between substitutions and absences.

Alejandro Rodríguez. Institute of Salesian Studies. (Estados Unidos)

Claudia Lizeth Gutiérrez Cárdenas. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México)

Fátima Elías Martínez. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México)

Adela Isabel González Delgadillo. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México)

Contacto: arrsdb@gmail.com

Fecha recepción: 15/02/2024 - Fecha aceptación: 26/03/2024

RESUMEN

Los resultados obtenidos de este estudio revisten importancia, ya que contribuirán a la identificación de respuestas y visos de solución destinadas a mejorar la calidad del liderazgo ejercido por directores y su equipo administrativo en temas de suplencia. El propósito principal es, en caso de situaciones precarias, es sugerir mejoras que repercutan en el liderazgo escolar y garanticen procesos de enseñanza-aprendizaje significativos hasta con quien substituye. La pertinencia de esta investigación surge de una necesidad identificada en la institución educativa en la comunidad de Michoacán donde se realizó el estudio. En las visitas realizadas a la escuela se pudo documentar poco conocimiento del liderazgo educativo y un cierto desinterés en estilos y estrategias de liderazgo en los docentes y el director con un impacto negativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Las implicaciones prácticas impactar de forma directa el liderazgo de administrativos, del director y de los docentes, así como sus modos de entenderse en el liderazgo educativo en el aula y en el trabajo colaborativo con los padres de familia o tutores. El presente estudio se plantea como un punto de referencia fundamental para los futuros profesionales de la educación que operan en las regiones geográficas de Michoacán, México. Además, la información recopilada en este estudio tiene el potencial de proporcionar valiosas pautas para la toma de decisiones. En este sentido, se espera que los resultados de este trabajo fomenten la reflexión constante y la mejora continua de las prácticas docentes, con el propósito de consolidar y enriquecer el liderazgo educativo.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo educativo, suplencia, gestión escolar, intervención educativa.

ABSTRACT

The results obtained from this study are important, since they will contribute to the identification of responses and solutions aimed at improving the quality of leadership exercised by directors and their administrative team in issues of substitution. The main purpose is, case of a precarious situations, to suggest improvements that have an impact school leadership and guarantee meaningful teaching-learning processes even with substitutes. The relevance of this research arises from a need identified in the secondary school system in Michoacán where the study was carried out. During the visits to the school, it was possible to document little knowledge of educational leadership and a certain disinterest in leadership styles and strategies among teachers and the principal, with a negative impact on the students' teaching-learning processes. The proposed practical implications impact the leadership work of administrators, principal and teachers. They will also impact the ways of understanding themselves in educational leadership in the classroom and in collaborative work with parents or guardians. This study is proposed as a fundamental point of reference for future education professionals operating in the geographic regions of Michoacán, Mexico. In addition, the information collected in this study has the potential to provide valuable guidelines for decision-making. In this sense, it is expected that the results of this work will promote constant reflection and continuous improvement of teaching practices, with the purpose of consolidating and enriching educational leadership.

KEYWORDS

Educational leadership, substitution, school management, educational intervention.

1. INTRODUCCIÓN.

El liderazgo en el ámbito educativo desempeña un papel esencial en la formación y desarrollo de las futuras generaciones. En las comunidades educativas de la Ciénega de Michoacán de Ocampo, México, la calidad de la educación no solo depende de la excelencia de los docentes y del compromiso de los estudiantes, sino también del liderazgo ejercido por los directores y administradores escolares. Este artículo se centra en la importancia del liderazgo educativo en una escuela en Michoacán y su relación con la calidad de la enseñanza-aprendizaje en su tipo de gestión.

La pertinencia de este estudio se origina en una necesidad claramente identificada en una institución educativa de nivel básico donde se atienden estudiantes entre 6 y 12 años y que representa elementos comunes en la región en temas de liderazgo educativo donde los nombramientos se dan por mérito y no por desempeño. Las preguntas que guían esta investigación son: ¿Cuáles estilos de liderazgo educativo impactan para mejorar la calidad de la educación en escuelas de recursos limitados? ¿Cuáles rasgos de liderazgo mejoran la gestión escolar de centros educativos en escuelas de recursos limitados?.

2. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo educativo como factor que influye en los resultados escolares es tema abordando ampliamente (Murillo, 2006; Bolívar, 2010a; Leithwood et al., 2008) donde se puede inferir el papel clave del liderazgo educativo en procesos de aprovechamiento y mejora escolar. Maureira (2014) plantea que el liderazgo en ámbitos escolares es un punto clave en la mejora y en la innovación escolar, y considera el liderazgo de maestros y autoridades escolares como elemento esencial para mejorar la organización de una institución educativa y mejora en los resultados escolares. Autor (2023) sugiere que cualquier estilo de liderazgo considera la influencia y la inspiración a sus seguidores, como factores clave de liderazgo y sugiere (2022) que es factor decisivo en centros educativos. Ello abre la

posibilidad a que cualquier miembro que conforma la comunidad educativa puede ser considerado líder. No obstante, el liderazgo educativo ha sido vinculado directamente al liderazgo de los que sustentan posiciones directivas, y muchas veces únicamente relacionado a directivos en función de su nombramiento o promoción por exámenes no por desempeño o evaluación de liderazgo, como ha sido en los últimos años el caso de México (Bolívar, 2010b).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico -OCDE- (2009) señala que el binomio maestro frente a grupo y director escolar explica la calidad de los aprendizajes en los centros educativos, y propone al liderazgo que ejercen los directores como un factor que contribuye al cambio y la innovación escolar. El liderazgo escolar (docente y directivo) se ha convertido en prioridad para la política educativa adoptada por varios países miembros de la OCDE (OCDE, 2008) aunque el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE, 2015) afirmaba que el Estado Mexicano destinaba poco presupuesto para formar cuadros directivos con liderazgo en planificar, dirigir, controlar, y/o evaluar una institución educativa (LGE, 2019). Hay un dato que llama la atención pues, según la Ley General del Servicio Profesional Docente (2013) en su artículo tercero puntualiza que al ausentarse el director quien asume las funciones antes mencionadas son los administrativos y docentes. Esta práctica de suplencia, aunque garantiza el funcionamiento operacional de la institución, suele descuidar el aula y los procesos de aprendizaje. Una normativa que, al ser aplicada cuando se requiere, sugiere que la normativa mira por el funcionamiento de la institución y no por la experiencia de enseñanza-aprendizaje, ni por la dinámica áulica en su propia complejidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Liderazgo

El liderazgo educativo contempla motivaciones, habilidades, competencias y capacidades así como en el ambiente de aprendizaje y los entornos escolares afectando la mejora de resultados escolares en cualquier contexto social donde se encuentre el centro educativo. Landolfi (1985) define al líder como quien pretende el logro de una visión a través del cumplimiento de una misión; la visión, en una perspectiva humanista, busca el bien último del ser humano (Girardo y Naranjo, 2011). Lo ideal será una sobreposición de algunos objetivos personales con los objetivos institucionales, pues ese espacio de intersección permite la vinculación de la persona y las metas organizacionales.

Daft (2008) define el liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p. 27). Northouse (2021) plantea el liderazgo como el proceso por el cual un sujeto influye en un grupo de individuos e inspira por su coherencia para alcanzar un objetivo común. Bordes et al. (2008) sugieren que el liderazgo sea contemplado como un fenómeno procesual, relacional, social, político y temporal.

En la actividad escolar, el rol del director implica el ejercicio de un estilo de liderazgo contextualizado que provoca cambios al interactuar con los miembros de su comunidad educativa (maestros, padres de familia, miembros de su comunidad, estudiantes).

3.2 Estilos de liderazgo

Los estilos y teorías de liderazgo propuestos para definir el liderazgo en ámbitos educativos han variado con el paso del tiempo. Todos los estilos (democrático, distribuido, situacional, etc.) pueden ser exitosos, considerando las circunstancias propias del contexto, los rasgos de personalidad y formación/experiencia del líder y también las características propias de los seguidores (Autor, 2020). La reforma educativa mexicana (2022) plantea un liderazgo democrático o participativo con

marcados rasgos comunitarios contrario al liderazgo autocrático o coercitivo que se caracteriza porque el líder concentra la toma de decisiones sobre políticas organizacionales, técnicas y procedimientos, así como también las tareas desarrolladas por cada integrante. Este estilo de liderazgo se sugiere cuando el equipo se encuentra en fases tempranas de cohesión, está poco identificado con la organización y/o no posee alto grado de especialización en la tarea asignada (Autor, 2022). El liderazgo democrático y participativo considera la individualidad de cada uno de sus miembros y favorece el trabajo colaborativo en el logro de metas organizacionales donde las relaciones interpersonales son importantes, las motivaciones, intereses y la inteligencia emocional, así como la ética juegan un papel importante pues abarcan la integralidad de la persona y permean el proceso de toma de decisiones.

Respecto al desempeño docente, el liderazgo con rasgos democráticos y participativos es viable cuando se involucra afectiva y efectivamente a todos los miembros de la comunidad educativa en el funcionamiento del centro escolar pues el maestro es el líder en el aula y frente a los padres de familia, al mismo tiempo, puede ser el vínculo efectivo entre todos los agentes de la comunidad externa y los miembros de la comunidad educativa misma (Contreras, 2008).

3.3 Teorías de liderazgo

3.3.1 Transformacional

Burns (2010) plantea que las personas se transforman a través de un liderazgo que considera: influencia idealizada, motivación inspiradora, motivación intelectual y consideración individualizada. El enfoque de este estilo de liderazgo es el logro de metas organizacionales donde los individuos se comprometen con el logro de la misión enfocándose en los intereses del colectivo y procurando, en la medida de lo posible, alinear los propios a los objetivos organizacionales. Los líderes transformacionales van más allá del uso de recompensas al inspirar a los seguidores a identificarse con una visión que sobrepasa el propio interés inmediato (Athanasopoulou y Dopson, 2015).

El líder transformacional es como una brújula para la organización, pues marca constantemente y a todos los niveles, el rumbo; es creativo reformulando reglas, normas y procesos ya establecidos. Si la misión básica de todo líder es dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, el líder que transforma sabe motivar, promueve, orienta, negocia y se relaciona con las personas y es competente para definir, proponer y hacer lograr tareas específicas y procedimientos para el logro de metas organizacionales (García Velasco et al., 2011).

3.3.2 Pragmático

Un líder requiere ser funcional y solucionar problemas con eficiencia (Castañeda, 2012). La pragmatidad de un líder influye en los seguidores al identificar y comunicar soluciones prontas y consensuadas a problemáticas personales o institucionales (Mumford y Van Doorn, 2001). Swan et al. (2009) proponen que la eficacia radica en convencer a los demás de que pueden marcar la diferencia si se apuesta por desarrollo del talento humano alienado a los fines de la institución (Stein et al., 2016).

3.3.3 Auténtico

El liderazgo auténtico se refiere a un estilo de liderazgo basado en la sinceridad, la integridad y la autenticidad del líder. Según el autor George (2007), en su libro "True North: Discover Your Authentic Leadership" liderazgo auténtico implica conocer y vivir de acuerdo con los valores personales, lo que inspira la confianza y el compromiso de los seguidores. El liderazgo auténtico se caracteriza por la congruencia entre los valores personales y la conducta del líder. En palabras de Avolio y Gardner (2005) "el liderazgo auténtico es un proceso de desarrollo que implica el crecimiento de líderes a través de su vida y sus experiencias" (p. 329). Este enfoque se centra en la autorreflexión, la autenticidad y el servicio a los demás.

3.3.4 Simbólico

El liderazgo simbólico se refiere a la capacidad de un líder para utilizar símbolos, gestos y rituales para inspirar y movilizar a los seguidores. Según Bennis y Nanus (1985), "los

líderes simbólicos son aquellos que manejan los símbolos para dirigir la atención de los seguidores hacia lo que es importante, lo que hace que el liderazgo sea más efectivo y significativo" (p. 59).

El liderazgo simbólico es un enfoque que se centra en el poder de los símbolos y las representaciones para influir en estilos y conductas de las personas en un grupo u organización. Según Morgan (2013) "el liderazgo simbólico se basa en la idea de que los líderes pueden crear y utilizar símbolos, metáforas y narrativas para dar sentido a la realidad y movilizar a las personas hacia un propósito común" (p. 163). Este enfoque reconoce que los símbolos y las representaciones desempeñan un papel crucial en la construcción de cultura organizacional e identidad grupal.

3.3.5 Complejo

El liderazgo complejo en ámbitos educativos contempla el carácter dinámico, complejo, colaborativo y contextual de la práctica del liderazgo en espacios escolares buscando superar, apoyado en la teoría de la complejidad, el solamente abordar características o relaciones limitadas de un líder y un estilo de liderazgo. El liderazgo complejo se entiende como un sistema adaptable donde agentes, en situaciones imprevisibles para toma de decisiones, y en contextos complejos requieren de retroalimentación constante y realizada en modos poco convencionales (Gil et al., 2011). Para el liderazgo complejo el foco de interés radica en la interacción de numerosas variables que confluyen en un contexto particular y afectan la comprensión de un solo individuo tanto en lo cognitivo, como en lo social y en lo conductual. De forma que el líder con estilo de liderazgo complejo requiere alto nivel de competencia al abordar cualquier situación desde perspectivas parciales y complementarias a la vez, desempeñar roles diversos y ejecutar decisiones acordes a la situación presente.

3.3.6 Distribuido

El liderazgo distribuido es un enfoque de liderazgo en el ámbito educativo que implica que la toma de decisiones y la responsabilidad no se concentran en una sola figura de liderazgo,

como el director de una escuela, sino que se comparten entre varios individuos, a menudo en un espíritu colaborativo y de trabajo en equipo. Según Leithwood, Harris y Hopkins (2008), "el liderazgo distribuido implica una expansión de las funciones de liderazgo en la organización y una redistribución de las responsabilidades para liderar entre los miembros del personal" (p. 31).

Bass y Riggio (2006) aseveran que "el liderazgo compartido implica la distribución de roles y responsabilidades de liderazgo entre los miembros del personal, de manera que múltiples personas contribuyen al logro de los objetivos organizativos" (p. 57). Este enfoque fomenta la colaboración y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones y la mejora escolar. Este enfoque se basa en la idea de que la colaboración y la participación de diversas voces pueden enriquecer la toma de decisiones y mejorar la calidad de la educación. Según Gronn (2002), "el liderazgo compartido implica un proceso de liderazgo en el que múltiples personas influyen en las decisiones y direcciones de una organización educativa" (p. 428). Este enfoque busca aprovechar las fortalezas y la experiencia de diversas personas dentro de la organización la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje.

3.3.7 Transcultural

Cultura organizacional implica elementos no tangibles pero presentes en medio de los miembros de una organización: valores, normas, lenguaje, creencias, rituales, principios, vestimenta, protocolos, procedimientos, organigrama, distribución de espacios, políticas, promociones, historias y narrativas que inciden en actitudes y comportamientos de quienes conforman dicha organización. Es la atmósfera que se "respira" al entrar en contacto con el personal en cualquier nivel (Giberson, 2001). El liderazgo transcultural considera a cada individuo en su micro universo y cuya personalidad es expresión cultural individualizada. Es un liderazgo que cuida la integración de todos en objetivos organizacionales apoyándose en perfiles definidos, políticas claras, procesos transparentes,

protocolos observados, códigos de conducta establecidos, manuales de convivencia socializados, normas éticas dialogadas y continuamente adaptadas a mejor responder a las sensibilidades culturales sin perder de vista las metas y valores organizacionales que pretenden una misión y visión específicas (Valentín et al., 2005).

Un líder transcultural favorece equipos de alto desempeño y comunidades de aprendizaje e indagación transdisciplinares cuya dinámica de trabajo valora el ensayo-error en micro proyectos, la gamificación como herramienta de aprendizaje y la colaboración intergeneracional (Villarreal, 2003).

3.3.8 Liderazgo y seguimiento

Uno de los elementos concomitantes a todo liderazgo es el de los seguidores, co-líderes, co-responsables o seguidores. Cualquier estilo de liderazgo tiene un perfil peculiar de quienes son liderados. Es una relación simbiótica: el líder sigue a su equipo pues sin ellos no es líder, el seguidor proporciona al líder una referencia real de su ser líder. La realidad percibida por el líder influye en su estilo de liderazgo, la realidad percibida por el seguidor requiere un liderazgo adaptado a su realidad (Alam, 2005). Shamir (2007) considera que el liderazgo se ve significativamente afectado por la forma en que los seguidores construyen su comprensión del líder en términos de su interpretación de su personalidad, sus comportamientos y su efectividad.

3.4 Liderazgo educativo y pedagógico

Para Bush y Glover (2014), el liderazgo educativo se refiere a "la capacidad de los líderes, tanto directivos como docentes, para crear un entorno de aprendizaje efectivo y una cultura escolar que promueva el éxito estudiantil. Esto implica la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos, la formación docente y la promoción de una visión compartida para la mejora educativa" (p. 12).

Autor (2023) define el liderazgo pedagógico como un proceso para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en todas las posibles experiencias educativas intencionalmente propuestas (objetivos de aprendizaje, metas de aprovechamiento, mejora escolar,

etc.). Esto implica, según Pérez (2008), acompañar en el desarrollo profesional y personal de cada miembro de la comunidad educativa, así como fomentar la reflexión y la colaboración con y entre los agentes educadores en el ser y quehacer del centro educativo acompañado y evaluando constantemente (calidad, procesos organizacionales, documentos vinculantes, sistemas de evaluación y planes de mejora, currículo, etc.).

Por otro lado, en cuanto a las funciones del director como líder pedagógico, el Ministerio de Educación en el “Manual de dirección escolar” (2009) en su Art. 80, asevera que el director ejecuta un conjunto de funciones relacionados con la naturaleza del cargo que desempeña en el centro educativo en temas de información pertinente al centro, naturaleza y fines educativos, actividades curriculares, co-curriculares o extracurriculares, asistencia en aula y sistemas de evaluación confiables, por mencionar los más comunes a todo sistema educativo.

3.5 Práctica docente

El éxito escolar depende de dos factores que tendrían que ser simbióticos: un profesor motivado a enseñar porque lo sabe y vive como vocación y un estudiante motivado a aprender. La práctica docente pues, significa cumplimiento responsabilidades propias por parte de los docentes en la raíz misma de “educar”, es decir: “extraer” lo mejor de la persona -educere- y acompañar en el proceso educativo -educare-. Esto implica decir, el ejercicio cotidiano áulico para alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes; asimismo, implica el trabajo previo y posterior que el docente debe planear y evaluar para generar la mejor experiencia posible de aprendizaje y enseñanza (Soto, 2010; Autor, 2018).

De acuerdo con lo expresado, en el artículo 77 de la Ley General de Educación (1990), para la enseñanza el docente debería ser promotor de experiencias significativamente educativas y pedagógicas; se le pide *expertise* en el uso de estrategias didácticas y recursos que impacten al educando y favorezcan el desarrollo de la creatividad de modo gradual

e individualizado; fomente la participación activa en la transferencia sistemática y personalizada de conocimientos y competencias para y desde situaciones de la vida real; modele actitudes positivas y valores que humanicen. En tal sentido adquiere importancia la planificación contextualizada, pertinente y creativa para el aprendizaje como experiencia transformacional de personas y comunidades (Estrada y Villareal, 2018).

4. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se llevó a cabo en una institución educativa de nivel primario situada en una comunidad del oeste del estado mexicano de Michoacán. La muestra la conformaron 6 docentes, 1 director, 1 madre de familia que actúa de tesorera de la institución. Se realizaron, además, entrevistas estructuradas con 30 padres de familia, con el fin de obtener una perspectiva externa sobre la percepción de los padres de familia o tutores acerca de la institución escolar. Las entrevistas se elaboraron en Google Forms y su aplicación fue de manera online a una muestra del 30% de la población total de padres de familia.

Los instrumentos utilizados en este estudio fueron sometidos a validación por panel de expertos. Estos especialistas recibieron información detallada sobre el tema de investigación, los objetivos planteados y todos los instrumentos diseñados para la recopilación de datos. El propósito de esta validación era determinar si los instrumentos estaban alineados con los objetivos de la investigación y cumplían con las normativas de investigación pertinentes. Además, se realizó una categorización de las variables con el fin de mejorar la calidad de la investigación.

El enfoque de investigación mixto se eligió por varias razones específicas. En primer lugar, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permitió obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado. Los métodos cualitativos, como las entrevistas con los padres y las observaciones en la institución, ofrecieron perspectivas ricas y detalladas sobre el tema. Por otro lado, los

métodos cuantitativos proporcionaron datos cuantificables que permitieron realizar un análisis estadístico y medir la relación entre variables de manera más precisa.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el instrumento utilizado, la primera pregunta cuya finalidad fue conocer la percepción general de los padres de familia sobre la escuela y analizar si consciente o inconscientemente brindaban algunos conceptos del liderazgo, las respuestas recabadas son las siguientes:

Pregunta 1: ¿Qué problemática consideras que se debe trabajar en la escuela para mejorar la calidad educativa?

Sujeto 1: Para empezar, tener un mejor director el cuál organice a los profesores (sic).

Sujeto 2: Que se mejore la comunicación entre padres y el director ya que hemos tenido problemas (sic).

Sujeto 3: Veo que no tienen un área de cómputo y eso es importante para que los niños aprendan a utilizar esos aparatos (sic).

Sujeto 4: Que cambien de director su trabajo lo hacen los maestros (sic).

Sujeto 5: Pues creo que se debe proponer pintar los salones ya que donde está mi hijo está todo bien rallado (sic).

Sujeto 6: Que el director aga bien su trabajo (sic).

Sujeto 7: Los niños no saben leer (sic).

En general, estas sugerencias reflejan preocupaciones por parte de los padres de familia sobre la gestión escolar, la comunicación entre los diferentes agentes educativos, la infraestructura, el liderazgo del director y la calidad de enseñanza. Las respuestas de los sujetos 1, 2, 4 y 6 sugieren un cambio de director que sea eficiente, capaz de organizar a los profesores y sobre todo que mantenga una buena comunicación con los padres de familia. Esta situación detecta una similitud con el **liderazgo complejo**. El cual reconoce que las

organizaciones y los problemas que enfrentan los líderes educativos son complejos en contextos que están en constante cambio. Así como también reconoce la necesidad de alejarse de los modelos tradicionales de liderazgo que tienden a simplificar los roles y relaciones de liderazgo, y en su lugar, aborda la dinámica y la complejidad de la práctica del liderazgo en el mundo real.

Las respuestas de los sujetos 3, 5 y 7 dan enfoque a las necesidades cognitivas, infraestructura y de recursos que tiene la escuela. Estas declaraciones tienen relación con el liderazgo educativo y pedagógico, esta teoría habla acerca de la importancia del liderazgo en los entornos educativos para mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje, esto depende de la capacidad y efectividad por parte de directivos y docentes al gestionar recursos o proponer estrategias para generar un cambio. Un líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles e interpretar distintas conductas en función de las necesidades de la situación.

Pregunta 2: ¿Qué importancia le dan a la participación de los padres en la toma de decisiones y el liderazgo en la comunidad escolar?

Sujeto 1: Los maestros nos mandan llamar para que participemos en los eventos que te realizan y así (sic).

Sujeto 2: He notado mucha participación de las mamás para realizar kermeses para ayudar a la escuela (sic).

Sujeto 3: Pues siempre nos mandan hablar pa cualquier información (sic).

Sujeto 4: si hay mucha participación para resolver cualquier cosa que se tenga que resolver (sic).

Sujeto 5: A todos nos piden nuestra opinión cuando se trata de algo importante ya sea en decisiones que hay que tomar o actividades en las fechas ferias o sobre ir y exigir al director mejores estrategias de aprendizaje pa nuestros hijos, etc. (sic).

En general, estas respuestas resaltan que la participación de los padres es valorada y fomentada en la comunidad educativa, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad de la educación y en la colaboración entre la escuela y los padres en beneficio de los estudiantes. Todas las respuestas son muy similares, tomaremos como ejemplo la del sujeto 5, donde expresa que los padres son consultados y se les pide su opinión en decisiones importantes, actividades en días festivos y estrategias de aprendizaje, lo que indica un enfoque en la participación de los padres en la formulación de políticas y la mejora de la educación.

Estas declaraciones se relacionan mucho con el liderazgo democrático, esta teoría se basa en la participación, el respeto, la colaboración y la toma de decisiones compartidas, lo que puede ser especialmente relevante en contextos educativos, donde la colaboración y la participación de maestros, padres y estudiantes pueden ser fundamentales para el éxito y la mejora de la educación.

Pregunta 3: ¿Qué opinión tienen sobre la comunicación entre los líderes escolares y los padres de familia?

Sujeto 1: Pues la comunicación es buena pero solo con los maestros porque el director no (sic).

Sujeto 2: Pues en lo personal le llevo bien con todos que si an abido problemas, pero se resuelven (sic).

Sujeto 3: Hay mucha comunicación, pero es difícil llegar algo bien por qué muchas mamás son muy problemáticas (sic).

Sujeto 4: Pues la verdad yo le llevo bien con todos y siempre nos hablan para cualquier asunto que tenga que ver con los niños (sic).

Sujeto 5: Nunca se llega a nada bien por qué no todas las mamás quieren participar y cooperar (sic).

Las respuestas de los sujetos reflejan diversas opiniones sobre la comunicación entre los líderes escolares y los padres de familia. Las opiniones sobre la comunicación entre estos

dos agentes varían, y se señalan desafíos relacionados con la participación de los padres y administrativos. La comunicación efectiva entre estos dos grupos es fundamental para garantizar una colaboración exitosa en beneficio de los estudiantes y la comunidad escolar.

El sujeto 1 menciona que la comunicación es efectiva con los maestros, pero parece haber problemas en la comunicación con el director. Esto sugiere que la percepción de comunicación puede variar según el nivel de liderazgo en la escuela, causando desacuerdos que afectan a la institución. Esta situación hace hincapié con el liderazgo auténtico, pero carece mucho de ella, el enfoque de esta teoría se centra en la sinceridad, la integridad y la autenticidad del líder, donde claramente no lo está llevando a cabo de manera efectiva.

A diferencia de las respuestas de los sujetos 3 y 5 donde mencionan que hay mucha comunicación, pero a veces es difícil lograr un entendimiento debido a problemas con algunas madres que pueden ser consideradas problemáticas. Esto sugiere que, aunque hay un esfuerzo de comunicación, existen obstáculos en el proceso debido a diferencias en las actitudes de los padres. Este problema se identifica con el liderazgo complejo, anteriormente menciona que esta teoría reconoce que las organizaciones y los problemas que enfrentan los líderes educativos son complejos, en contextos que están en constante cambio. Y enfrentase con situaciones como estas donde prácticamente no se cuenta con la participación y colaboración de ciertos padres de familia, ocasiona problemas y malentendidos. Siguiendo con el contexto de esta situación el liderazgo pragmático tiene cierta similitud, esta teoría se caracteriza por su enfoque en la resolución de problemas, la eficiencia y la influencia a través de soluciones prácticas.

Pregunta 4: Menciona algunas de las necesidades que creas que necesita la escuela.

Sujeto 1: Necesitan computadoras nuevas las que están nunca sirvieron (sic).

Sujeto 2: Ocupa que pongan techo en las canchas por que cuando llueve se mojan los niños (sic).

Sujeto 3: Que arreglen el cemento del patio donde juegan los niños (sic).

Sujeto 4: Pues los niños no tienen compus y techo en las canchas (sic).

Sujeto 5: Una biblioteca y un centro de cómputo (sic).

Estas respuestas reflejan las necesidades y la importancia de la infraestructura escolar, el acceso a la tecnología y los recursos educativos para mejorar la calidad de la educación y proporcionar un entorno más seguro y propicio para el aprendizaje. Los sujetos 1, 4 y 5 enfatizan la importancia de proporcionar acceso a computadoras y biblioteca para mejorar la experiencia de los niños. Los sujetos 2 y 3 sugieren la reparación del cemento del patio de juegos, así como también la implementación de un techo en las canchas para proteger a los niños del sol y las lluvias. Esta situación está relacionada con el liderazgo transformacional, esta teoría se caracteriza por su enfoque en la inspiración, la motivación y la orientación hacia metas colectivas más allá de los intereses personales. Aunque también tiene similitud con el liderazgo educativo y pedagógico, anteriormente mencionamos que esta teoría habla acerca de la importancia del liderazgo en los entornos educativos para mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje, esto depende de la capacidad y efectividad por parte de directivos y docentes al gestionar recursos o proponer estrategias para generar un cambio.

Pregunta 5: ¿Consideras bueno el papel que desempeña el director?

Si: 9 sujetos.

¿Por qué?

Sujeto 1: A la vez si y no es que ya es muy grande y no puede con todo pero los maestros le ayudan mucho (sic).

Sujeto 2: En lo personal no he tenido problemas con el por alguna situación (sic).

Sujeto 3: Porque ase su papel (sic).

Sujeto 4: Pues apenas estoy conociendo si forma de trabar ya que mi hijo va en primer año y pues no e tenido problemas aun (sic).

Sujeto 5: Se ve que tiene experiencia pero el si no se muy bien cómo trabaje pues no tengo mucha comunicación

No: 20 sujetos.

¿Por qué?

Sujeto 1: Es muy distraído y aveces ya no sabe ni que (sic).

Sujeto 2: porque no tiene ya la edad se le olvidan las cosas no le interesa mucho el manejo de la escuela (sic).

Sujeto 3: No ase nada por mejorar las cosas en la escuela y no atiende bien cuando se ocupa algo (sic).

Sujeto 4: no porque se le olvidan las cosas ya esta grande (sic).

Sujeto 5: porque no tiene ya la edad se le olvidan las cosas no le interesa mucho el manejo de la escuela (sic).

Las opiniones sobre el papel del director son mixtas, con algunos sujetos destacan la colaboración y el cumplimiento del papel, mientras que otros expresan preocupaciones sobre la edad, distracción y falta de interés en la mejora por parte del director. Algunos sujetos se expresaron de forma positiva, indicaron que no han tenido problemas personales con el director hasta ahora, lo que influye en su evaluación positiva, señalando también que el director cumple con su papel, lo que sugiere una visión general de eficacia. Pero el resto de ellos se expresaron de forma negativa, señalando que el director no está siendo eficiente con su labor, no hace nada por mejorar la calidad educativa. Un buen líder pedagógico no solo administra recursos y toma decisiones, sino que también inspira, motiva y guía al equipo educativo hacia metas comunes.

6. CONCLUSIONES

La realidad que presenta la institución nos muestra que el cumplimiento de la normativa en cuestión de suplencia y de promoción a puestos directivos tiene un doble efecto: por un lado, asegura que los méritos propios son factor determinante para temas de movilidad laboral en el contexto educativo mexicano, pero a la vez deja entrever un problema delicado: la gestión de la escuela en temas de suplencia donde hay desconocimiento de estilos y teorías de liderazgo, falta de comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa, ausencia de elementos básicos de gestión escolar que afectan el desempeño escolar.

El análisis de resultados arroja algunas carencias severas tanto en docentes como en directivos para entender y ejercer un liderazgo efectivo en la institución. Aunado a ello, se perciben algunas áreas de crecimiento detectadas son: mejor planificación de las actividades de enseñanza-aprendizaje en el aula favoreciendo la comunicación y una organización más eficiente. Es importante resaltar, la oportunidad desaprovechada de un liderazgo distribuido con los padres de familia para involucrarlos en la toma de decisiones.

Otro factor importante en el ejercicio del liderazgo es la comunicación asertiva con todos los miembros de la comunidad. Los resultados muestran que es importante fortalecer procesos personales de mejora pues un nivel alto de autoconocimiento favorece un mejor desempeño en el ejercicio del liderazgo. Cuando hay suplencias por normativa, se presenta reticencia a asumir el rol de liderazgo afectando la comunicación. Aunado a ello se percibe un nivel mínimo de autoconocimiento que afecta la dinámica laboral con asuntos de índole personal. La edad no es factor determinante en temas de responsabilidad y compromiso personal, es sabido que una deficiencia de liderazgo es más por la falta de visión, misión, entrega e interés en los procesos de gestión y administración de la institución (Rodríguez, 2018).

Solo a través de una acción coordinada y una gestión efectiva se podrá lograr una mejora

significativa en el funcionamiento de cualquier institución educativa. La relevancia de incorporar el liderazgo tanto en el ámbito laboral como en la vida personal se destaca como un factor fundamental para el crecimiento exitoso en diversas facetas tanto organizacionales como en relaciones interpersonales, sociales, políticas o educativas. El liderazgo escolar entre suplencias y ausencias es una realidad en la escuela mexicana, es una manera de organizar evitable y, cuando no, es un reto para la innovación educativa considerando las siguientes recomendaciones:

- Ejercer estrategias de detección y desarrollo de diversos estilos de liderazgo que incluyan y motiven al personal docente como los líderes en el aula y gestores inmediatos de experiencias de aprendizaje.
- Maximizar la práctica de la comunicación para la toma de decisiones ágil, incluyente y eficaz.
- Capacitar a un liderazgo distribuido que permita el involucramiento de todos los agentes en la escuela para involucrarlos en la toma de decisiones y consecución de metas organizacionales.
- Profesionalizar, actualizar y capacitar constantemente a los docentes en temas de liderazgo y gestión escolar.
- Diseñar instrumentos contextualizados para la evaluación del desempeño docente y directivo.

Es importante destacar que el director desempeña un papel fundamental como líder pedagógico en su centro educativo. Su función principal consiste en guiar a toda la comunidad educativa amalgamando las funciones administrativas del centro educativo con las funciones pedagógicas y educativas. El director que estimula que un docente esté motivado a enseñar, ha logrado la mitad del éxito educativo. Un docente así motivado y acompañado es pieza clave en el logro de aprendizajes para la vida en los estudiantes que, si son motivados a aprender al ser

contagiados por el entusiasmo del docente, garantiza el logro de la excelencia académica del centro educativo e impulsa para que cada miembro de la comunidad educativa mejore continuamente en procesos de planificación, seguimiento, ejecución y evaluación de todo aquello que favorece aprendizajes desde y para la vida.

Tanto directivos como docentes tienen el compromiso profesional de favorecer en el centro educativo una experiencia de aprendizaje significativo y evitar la parcelación del conocimiento en silos disciplinares. El reto es integrar personas, recursos y procesos para

lograr que la escuela sea un ambiente integral de experiencias significativas e interrelacionadas todas en la integralidad del hecho educativo.

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y liderazgo democrático y participativo del equipo directivo motivando a una comunidad de aprendizaje a ofrecer lo mejor porque se espera lo óptimo en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alam, M. (2005). *Liderazgo y Seguimiento: Un binomio inseparable*. <https://circulo.gal/liderazgo-y-seguimiento-un-binomio-inseparable/>
- Athanassopoulou, A., y Dopson, S. (2015). *Developing leaders by executive coaching-practice and evidence*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/7048/chapterabstract/151409107?redirectedFrom=fulltext>
- Avolio, B., y Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Bass, B M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *Líderes: Estrategias para hacerse cargo*. Harper y fila. <https://www.mineduc.gob.gt/DIGECADE/documents/Telesecundaria/Recursos%20Digitales/3o%20Recursos%20Digitales%20TS%20BY-SA%203.0/PROYECTOS%20INTEGRADOS/U2%20proyecto%20%20liderazgo.pdf>
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolivar, A. (2010b). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Bordes, R., Petrov, G., y Gosling, J. (2008). Tensions in Higher Educations Leadership: Towards a Multi - Level Model of Leadership practice. *Higher Education Quartely*, 62 (4), 358- 376. <https://www.redalyc.org/journal/440/44043204004/html/>
- Burns, J. (2010). *Leadership*. Harper Perennial Political Classic. https://books.google.com.mx/books/about/Leadership.html?id=knMrdtmEIYEC&redir_esc=y
- Bush, T., y Glover, D. (2014). *School Leadership Models: What Do We Know? School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2014.928680>
- Castañeda, F. (2012). *Liderazgo Pragmatico*. <https://prezi.com/w5fzwlilasmb/liderazgo-pragmatico/>
- Contreras, F., (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

- Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience*. Thomson Corporation.
- Estrada Loya, C., y Villarreal Ballesteros, A. (2018). *Desafíos que contribuyen al proceso de formación del director de escuela primaria*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ierediech/v9n17/2448-8550-ierediech-9-17-69.pdf>
- García Velasco, M., Pantoja Ospina, M., y Duque Salazar, L. (2011). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un Análisis Descriptivo*. <file:///C:/Users/UCEMICH/Downloads/Dialnet-ELiderazgoTransformacionalEnLasOrganizaciones-8760961.pdf>
- George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. <https://www.yumpu.com/es/document/view/55319402/la-gestion-y-la-administracion-para-el-manana-harvad-business-review>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Girardo Gonzalez, D., y Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content>
- Gronn, P. (2002). *Distributed Properties: A New Architecture for Leadership*. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-437. https://www.researchgate.net/publication/249751786_Distributed_PropertiesA_New_Architecture_for_Leadership
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2015). *Política Nacional de Evaluación de la Educación*. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1E302.pdf>
- Landolfi, H. (1985). *Liderazgo para tu empresa*. <https://www.gropeimprensa.com/noticias/9-general/52-liderazgo.html>
- Leithwood, H., y Hopkins. (2008). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership
- Maureira, O., Moforte, K., y González, G. (2013). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. *Perfiles Educativos*, XXXVI (146), 134-153. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13232069009.pdf>
- Morgan, J. (2013). *Images of Organization*. SAGE Publications.
- Mumford, M., y Van Doorn, J. (2001). *The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the Age of Charisma*. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 279-310. https://www.researchgate.net/publication/222322594_The_Leadership_of_Pragmatism_Reconsidering_Franklin_in_the_Age_of_Charisma
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: theory and practice (5th edition ed.)*. Sage Publications. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/761/LEC%20RRHH%200026%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. <https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2008). *Education and Training Policy Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264044715-sum->

es.pdf?expires=1698338756&id=id&accname=guest&checksum=B4B9CF5C8857D5997CB60D30DFED3B50#:~:text=El%20liderazgo%20escolar%20se%20ha,situaci%C3%B3n%20y%20el%20ambiente%20escolar.

- Pérez, J. (2008). *El Liderazgo y la Gerencia*. Revista Universidad EAFIT. N° 102.
- Rodríguez, A. (2023). *Algunas ideas sobre liderazgo salesiano en contextos educativos contemporáneos*. Institute of Sales Studies.
- Rodríguez, A. (2022). *Cartografía de una metamorfosis educativa*. Grañen Porrúa.
- Rodríguez, A. (2020). *Educación en la Nueva Normalidad. Colección de escritos*. Institute of Salesian Studies.
- Rodríguez, A. (2018). *Liderazgo Preventivo en la Universidad*. Ediciones Navarra
- Secretaría de Educación Pública. (30 de septiembre de 2019). ley General De Educación. Decreto por el que se expide la Ley General de Educación y se aboga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=573858&fecha=30/09/2019llgsc.ta b =0
- Secretaría de Educación Pública. (11 de septiembre de 2013). ley General Del Servicio Profesional Docente. https://www.uco.mx/content/cms/13/files/federal/LEY_GERAL_DEL_SERV_PROF_DOCENTE.pdf
- Shamir, B. (2007). *From passive recipients to active co-producers: followers' roles in the leadership process*. EN B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.). *Follower-Centered perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl (pp.-XXXIX), Gree*.
- Soto de Clavero, A.Y. (2010). Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones. *Multiciencias, 10* (Extraordinario), 107-113
- Stein, K. C., Macaluso, M., y Stanulis, R. N. (2016). The Interplay between Principal Leadership and Teacher Leader Efficacy. *Journal of School Leadership, 26*(6), 1002- 1032. <https://doi.org/10.1177/105268461602600605>
- Swan, E., Stead, V., y Elliott, C. (2009). Feminist Challenges and Futures: Women, Diversity and Management Learning. *Management Learning, 40*(4), 431- 437. <https://doi.org/10.1177/1350507609336709>
- Valentín, N., Rivera, M., Jeff, M., Nieto, R., y Telléz, R. (2005). Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria, 4*(4), 61-71. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2986691.pdf>
- Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. Mc-Graw-Hill