



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Análisis de prácticas y estilos de liderazgo de los directores de Educación Primaria en el Estado de Durango

Nancy Yuridia Parra Luna

dec19.nancy.parra@aguileradgo.com

Área temática 07. Prácticas educativas en espacios escolares.

Línea temática: Modelos, tendencias, tradiciones y experiencias en prácticas pedagógicas y prácticas profesionales.

Porcentaje de avance: 60%.

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado.

Programa de posgrado: Doctorado en Educación Contemporánea. Cuarto semestre.

Institución donde realiza los estudios de posgrado: Escuela Normal Rural "J. Guadalupe.



Resumen

A pesar de las reformas educativas, aún se pueden observar resultados insuficientes en la organización y el funcionamiento de las escuelas en general, y en los aprendizajes de los alumnos en particular. Dada la importancia del papel de los directivos en las escuelas, esta investigación plantea como propósito explorar el ejercicio del liderazgo en los directivos de educación primaria del estado de Durango, para conocer los estilos que los caracterizan. En la literatura se identifican diferentes estilos de liderazgo: transformacional, transaccional, distribuido, autocrático y *laissez faire*. La investigación se aborda desde el enfoque cualitativo y el método de estudio de casos, mediante entrevistas a profundidad a cuatro directores que laboran en escuelas primarias ubicadas en diferentes contextos: dos en zona rural y dos en zona urbana. A partir de los datos recuperados en una entrevista a cada uno de los cuatro informantes, he construido algunas categorías de análisis relacionadas con la personalidad del líder, la experiencia y la preparación académica. Entre los hallazgos preliminares destacan la identificación de una combinación de estilos de liderazgo y un tipo de líder que no se siente preparado con los conocimientos teóricos adecuados y suficientes para el ejercicio de función.

Palabras clave: liderazgo, directores, estilos de liderazgo, educación primaria.

Introducción

A lo largo de los años el objetivo principal de cada una de las reformas educativas de nuestro país ha sido que los alumnos logren obtener los aprendizajes necesarios para su desarrollo dentro de un entorno que demanda cada día más competencias. Lamentablemente, aún se pueden observar resultados insuficientes en la organización y el funcionamiento de las escuelas en general, y en los aprendizajes de los alumnos en particular. Aunque son diversas las causas, en esta investigación se aborda el tema del liderazgo directivo en las escuelas de educación básica, puesto que diversas investigaciones han demostrado que cuando una institución es guiada adecuadamente por su directivo, ésta tendrá éxito académicamente a partir de la promoción de la mejora continua de la educación donde se involucran todos los integrantes de las comunidades escolares.

Aunque con diferentes perspectivas y estrategias variadas, el liderazgo de los directivos ha sido una preocupación constante de gobiernos y organismos internacionales, en cuyas políticas siempre se ha considerado la importancia de la supervisión y la evaluación del desempeño de los directivos. A pesar de la importancia del ejercicio del liderazgo en las escuelas primarias, este tema ha sido poco explorado en el estado de Durango; resulta importante volver la mirada hacia los líderes que están encabezando los cambios en estas instituciones que representan uno de los pilares en la formación de un individuo.

El papel del directivo se vuelve importante para fortalecer el trabajo colaborativo al interior de las escuelas; la organización y administración de recursos materiales y humanos para el logro de las metas institucionales dependerá en gran medida de las habilidades y capacidades del director y por lo tanto del estilo de liderazgo que se ejerce. Lamentablemente, a pesar de los esfuerzos realizados para lograr la excelencia educativa, existe un vacío en el conocimiento real de las prácticas de liderazgo de los directores de educación primaria, que representaría un insumo que podría ser considerado como base para la elaboración de propuestas de mejora en este ámbito, considerando la diversidad de contextos donde se ubican las escuelas y las dinámicas propias de las comunidades escolares.

Este conocimiento contribuiría a fortalecer el diseño de los programas de formación continua para el fortalecimiento de la función directiva, que generalmente parten del deber ser, sin considerar las particularidades de las experiencias que han vivido los directores. Una formación continua que resulte relevante para los directores puede repercutir en un tratamiento adecuado de las problemáticas que se enfrentan en el ejercicio del liderazgo y, por ende, en la mejora continua de la educación desde los ámbitos escolares.

A pesar de las recomendaciones de la OCDE (2009), y saber que en otros países se le está dando importancia a la formación de líderes pedagógicos, el Programa Sectorial de Educación del Estado de Durango no contempla en su diagnóstico, ni en sus retos y líneas de acción, el fortalecimiento a la función directiva para que impacte en el buen funcionamiento de la escuela y en el avance hacia la excelencia de la educación.

Otra situación problemática en México es que existen instituciones para la formación de docentes (donde destacan las escuelas normales), pero la oferta para la formación directiva es muy limitada; tanto los directivos en funciones como los docentes interesados en promoverse a una función directiva, suelen recurrir a opciones de formación continua en instituciones de sostenimiento particular, ante la carente oferta en las instancias públicas (Hernández, 2019). En este contexto, se plantean las preguntas que orientan esta investigación: ¿Cómo ejercen el liderazgo los directivos de educación primaria en el estado de Durango?

La nueva política educativa, particularmente en los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana con respecto a la función directiva, menciona:

En la formación integral de las niñas, niños y adolescentes, las maestras y los maestros son actores fundamentales, por lo que el directivo debe contar con la capacidad de impulsar diversas estrategias de apoyo, orientación y asesoría, que contribuyan a su desarrollo profesional considerando su trayectoria y atendiendo a sus necesidades para el logro de aprendizajes de los alumnos (SEP, 2019, p. 44).

Está claro qué tipo de líderes necesitamos para mejorar los resultados académicos; por tanto, es relevante identificar de manera focalizada las prácticas de liderazgo que desarrollan los directores en las escuelas primarias. Este conocimiento representa una potencial contribución para orientar la mejora de estas prácticas a partir del diseño y desarrollo de programas de formación, capacitación y actualización para los directivos escolares.

El propósito general de la presente investigación es explorar el ejercicio del liderazgo en los directivos de educación primaria del estado de Durango, para conocer los estilos que los caracterizan. Una vez alcanzado este propósito se contará con elementos para contribuir a la mejora en el ejercicio del liderazgo en las escuelas primarias de Durango.

Desarrollo

Revisión de la literatura

El liderazgo se ha estudiado a lo largo del tiempo desde diferentes campos y perspectivas. En las definiciones existe una coincidencia en que la función del líder consiste en estar al frente de un grupo de personas para motivarlas a cumplir un objetivo; las estrategias que se utilizan para ello componen el liderazgo. Centrándonos en el campo educativo, se destacan las investigaciones de Kenneth Leithwood (2009), quien ha definido el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20). La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), en el *Informe Miradas 2017* presenta el “liderazgo directivo” como un “conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora” (OEI, 2017, p. 26).

Lo anterior nos orienta a la identificación de las competencias que deben caracterizar a un directivo. Nakamura Nakamura, Praxedis Montes y Moreno Sánchez (2018) mencionan:

Las capacidades del director no pueden limitarse solo a los conocimientos técnicos: requieren contar con habilidades sociales y emocionales que le permitan comunicarse con efectividad, gestionar la información, enfrentarse a situaciones complicadas, saber escuchar, ser asertivo, de manera que pueda obtener un buen clima en la institución y sea capaz de establecer relaciones interpersonales potenciadoras y satisfactorias (p.77).

En el contexto de la política educativa de la actual administración pública federal (2018-2024), la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) establece los perfiles profesionales, criterios e indicadores, donde se describe qué se espera del desempeño en las diferentes funciones, con la intención de mostrar una visión global de las buenas prácticas. En el caso de la función directiva, se presentan cuatro dominios:

I. Un directivo que asume su práctica y desarrollo profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana. II. Un directivo que reconoce la importancia de su función para construir de manera colectiva una cultura escolar centrada en la equidad, la inclusión, la interculturalidad y la excelencia. III. Un directivo que organiza el funcionamiento de la escuela como un espacio para la formación integral de niñas, niños y adolescentes IV. Un directivo que propicia la corresponsabilidad de la escuela con las familias, la comunidad y las autoridades educativas para favorecer la formación integral y el bienestar de los alumnos (SEP, 2019, p. 38).

Los rasgos de perfil deseable de un directivo que muestra la Nueva Escuela Mexicana no solo requieren de un nombramiento oficial que posicione jerárquicamente al líder, también es necesario que el directivo desarrolle estilos y ejerza un liderazgo adecuado para que la escuela sea considerada como efectiva (Sammons, Hilman y Mortimore, 1998).

En la revisión del estado del arte se encontró la descripción de diferentes estilos de liderazgo. Centrándonos en lo educativo, existe una tendencia hacia el líder transformacional, que es definido como aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos, transformando de esta manera la organización (Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce y Rodríguez Mardones, 2016). Éste es un tipo de líder que diferentes reformas educativas se ha buscado tener en las escuelas, puesto que supone un liderazgo efectivo que hace de sus seguidores sujetos capaces de sacar lo mejor de sí mismos para el cumplimiento de los objetivos y las metas.

En la literatura revisada, destaca también el liderazgo transaccional, que se define como aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas (Pedraja Rejas et al., 2016). En la relación transaccional (“yo te doy y tú me das”), líderes y seguidores mercadean con servicios y trabajos, generalmente en relaciones de ordeno y mando basadas en premios y castigos (Tintoré y Güell, 2016).

Otro estilo frecuentemente mencionado es el llamado liderazgo distribuido, caracterizado principalmente por la implicación y el compromiso con la organización (Tintoré y Güell, 2016). Dentro de este estilo, el director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad escolar en torno a una misión común (MINEDUC, s.f.). Contrario a este tipo de liderazgo, está el autocrático, que se caracteriza por el tipo de líder inflexible que toma decisiones sin considerar la opinión de los demás, impone y espera ser obedecido por sus seguidores (Jiménez Collante y Villanueva Flores, 2018).

Otro estilo de liderazgo es denominado *laissez faire* o permisivo, donde el líder evita asumir las responsabilidades que le corresponden; por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas (Skogstad et al., 2014, citado en (Pedraja Rejas et al., 2016).

Marco metodológico

El liderazgo directivo que actualmente se ejerce en las escuelas primarias del estado de Durango merece atención; es uno de los factores que incide no solo en la práctica docente, sino también en los resultados académicos de los alumnos. La elección del enfoque cualitativo para estudiar el liderazgo directivo permite explorar detalladamente y a profundidad, en un tiempo y lugar determinado, las características y los estilos de liderazgo que adoptan algunos directivos.

El método que se utiliza es el estudio de casos, un método cualitativo utilizado principalmente en las ciencias sociales, dedicado a la recolección de datos específicos sobre la particularidad y la unicidad de un caso singular. Tiene sus orígenes en la sociología, la antropología, la psicología, la historia, la abogacía y la medicina (Simons, 2011). La finalidad de esta investigación es comprender y describir el ejercicio del liderazgo directivo, por lo que el caso se configura como una oportunidad para este propósito. Resulta necesario comprender la complejidad del liderazgo a través de indagación, la contrastación, el planteamiento de dilemas y alternativas que describan la realidad que se vive en las escuelas primarias del estado de Durango. El estudio de casos busca las relaciones entre una situación particular y su contexto; brinda una visión holística de la realidad que viven los líderes directivos.

Para describir la forma en que se ejerce el liderazgo en las escuelas primarias en el estado de Durango (México), el estudio se enfocó en cuatro directores de escuelas primarias que se ubican en diferentes contextos: el primero en una zona rural del municipio de Canatlán; el segundo en una zona semiurbana del mismo municipio; el tercero en la zona urbana de la ciudad de Durango; y el cuarto en la zona sierra del municipio de Pueblo Nuevo.

De acuerdo con lo sugerido por Yin (1994), los estudios de caso múltiples deben seguir una lógica de repetición, es decir, que la información que se desea obtener sea la misma en cada caso; al contrario del muestreo, donde puede surgir información contrastante. Al seleccionar directores de diferentes contextos, sin considerar los estilos de liderazgo que ejercen o si se consideran exitosos o no, se busca conocer si en estas cuatro zonas, con notables diferencias geográficas, poblacionales y contextuales, existían similitudes en el ejercicio del liderazgo, y encontrar los rasgos y los estilos que caracterizan a los directivos.

El ejercicio del liderazgo es un tema amplio que se relaciona con las características personales de quien lo ejerce; esta particularidad hace que se estudie mayormente con técnicas cualitativas, ya que se busca descifrar e interpretar la realidad de los sujetos implicados. En este caso se utilizó la técnica de la entrevista a los directivos y docentes para que hablaran abiertamente sobre el liderazgo e identificar qué tipo de líderes tenemos en las escuelas primarias.

El guion de la entrevista a profundidad se elaboró con base en los temas por consultar. En este caso, para construir el guion, se consultó a Valles Martínez (2002), quien afirma que “el investigador que trabaja con entrevistas ha de traducir las cuestiones de investigación (objetivos, hipótesis, etc.) en preguntas o asuntos de conversación con mayor o menor estandarización y estructuración” (p. 59). Tomando en cuenta esta premisa, se recuperaron las preguntas de investigación que a su vez dieron origen a los tópicos de interés y se elaboraron las preguntas para la entrevista, como lo sugiere Kvale (1996, citado en Valles Martínez, 2002), mediante un guion con dos apartados: uno con las principales preguntas temáticas de investigación y el otro con las preguntas dinámicas a usar durante la entrevista.

La entrevista que se diseñó abarca los tópicos de interés que se detectaron y que se desprenden de las preguntas de investigación: el primero se refiere a lo que debe conocer un líder directivo, es decir, los objetivos y estrategias nacionales, planes y programas de estudio, legislación y política educativa, y normatividad de la Secretaría de Educación Pública; el segundo trata de indagar sobre lo que debe ser el líder directivo, los rasgos de la personalidad, las habilidades directivas y las habilidades sociales; y el último se refiere a lo que debe hacer un líder, tiene que ver con la organización y administración, la gestión y planeación escolar, y el dominio de la pedagogía. Lo anterior representa la dimensión temática de la investigación que sugiere Kvale; se trata de los temas planteados por el investigador y que deberán traducirse a lenguaje más sencillo o coloquial, es decir, se transforman en las preguntas de la entrevista.

Consideraciones finales

Indagar, observar y describir el ejercicio del liderazgo en estos contextos en el marco del método de estudio de casos, me permitió explorar la realidad desde múltiples perspectivas para una comprensión más profunda del liderazgo directivo ejercido en las escuelas primarias del estado de Durango.

Con un avance de un 60% en el trabajo de investigación, se puede visualizar que las características del ejercicio del liderazgo no suponen la práctica de un solo estilo, sino que existe una combinación que depende de la circunstancia o la problemática que el director esté enfrentado.

En los pasos realizados para el análisis de datos, a partir de la primera entrevista realizada a cada uno de los informantes, se han construido categorías relacionadas con la personalidad del líder, la experiencia y la preparación académica. Uno de los hallazgos preliminares del análisis inductivo de los datos recabados en las entrevistas, es la identificación de un tipo de líder que no se siente preparado con los conocimientos teóricos adecuados y suficientes para el ejercicio de función.

Referencias

- Hernández Rosado, C. (2019). Una formación docente y directiva inclusiva, responsabilidad del Estado Mexicano. *Insurgencia Magisterial*. Recuperado de <https://bit.ly/2RdbtRa>
- Jiménez Collante, A. y Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- MINEDUC (s.f.). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos*. Chile: autor.
- Nakamura, A. L., Praxedis Montes, N. y Moreno Sánchez, L. (2018). *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje. Cuaderno del Director. Segunda parte*. México: SEP.
- OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. México: autor. Recuperado en: <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- OEI (2017). *Miradas sobre la Educación en Iberoamérica 2017. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Madrid: Grafilia. Recuperado en: <http://www.oei.es/iesme.php>
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., y Rodríguez Mardones, P. (2016). Estilos De Liderazgo De Dirección Escolar Y El Logro Académico De Los Estudiantes: Un Estudio Exploratorio. *Interciencia*. 41(10), p.748-756.
- Sammons, P. y Hilman, J. Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: SEP.
- SEP. (2019). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión*. México: autor.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- Tintoré, M. y Güell, C. (2016). Hacia un modelo de liderazgo educativo transformacional y prosocial en la gobernanza de las instituciones educativas. *Proceedings of the 27 th. International Business Information Management Conference (27th IBIMA)* (pp.1633-1645).
- Valles Martínez, M. (2002). *Cuadernos metodológicos. Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, U.S.A.: Sage Publications.