



## PRÁCTICAS EXITOSAS DE LIDERAZGO DE DIRECTORES RESILIENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA.

**Corrales Maytorena Brian Michael**  
bcorrales@benejpl.edu.mx

**Área temática:** 9. Sujetos de la educación

**Línea temática:** Experiencias y sentidos que elaboran los sujetos de la educación sobre sus procesos formativos (trayectorias escolares, relatos de vida de directivos y maestros de educación básica, trayectorias académicas).

**Porcentaje de avance:** 60%

**a)** Trabajo de investigación educativa asociado a tesis de grado..

**Programa de posgrado:** Doctorado en Desarrollo Educativo con Énfasis en Formación de Profesores.

**Institución donde realiza los estudios de posgrado:** Universidad Pedagógica Nacional, Sede Tijuana.



### Resumen

El director escolar es una pieza clave dentro del sistema educativo, debido a que es parte medular en el proceso de mediación para conseguir el equilibrio optimizador en la escuela y el aprendizaje. La presencia de factores de resiliencia en sus prácticas de liderazgo, puede considerarse un factor clave que permite sobreponerse con éxito a la adversidad y vulnerabilidad del contexto escolar, lo que supone un elemento clave que encamina hacia el logro educativo. Los directores con este tipo de características, poseen habilidades para la adaptación a los cambios turbulentos y recuperación ante la dificultad de maneras innovadoras y conscientes, además de que se sabe, son esenciales para favorecer entornos escolares saludables y eficientes. No obstante, en algunos estudios se advierte la necesidad de investigar la función directiva desde focos complementarios, tales como el surgimiento y desarrollo del liderazgo, así como las buenas prácticas de liderazgo. Es a partir de este planteamiento que el presente avance de investigación de la tesis doctoral, reporta el estado del arte acerca de las prácticas exitosas de liderazgo de directores de educación primaria con características resilientes.

**Palabras clave:** Prácticas exitosas, liderazgo escolar, resiliencia.

## Introducción

El conocimiento actual acerca del liderazgo, permite afirmar que el director escolar es una pieza clave dentro del sistema educativo (López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010), debido a la influencia que tiene sobre otras personas y su capacidad para la búsqueda de soluciones a problemáticas de la vida escolar, su habilidad para el desarrollo de capacidades en el equipo de trabajo, así como su sagacidad para conseguir que otros se comprometan para alcanzar los objetivos comunes.

Aunque es posible encontrar estudios de liderazgo que retoman aspectos personales y profesionales en el trayecto del líder escolar (Shamir, Dayan-Horesh y Adler), el foco internacional pasa por alto la historia de vida, lo que para Hertz-Lazarowitz y Shapira (2005), es una fuente potencialmente importante en la conformación del líder y lo cual también queda advertido por López-Gorosave, Slater y García-Garduño (2010), ya que en México “los estudios empíricos nacionales sobre las prácticas de dirección han dejado al margen distintas facetas de la trayectoria del director” (p. 33). Esta situación es consistente con las ideas de Bass (2000), quien señala que las corrientes de investigación dejan de lado los aspectos personales del liderazgo, los cuales se hacen presentes de manera contundente en las prácticas de dirección y los resultados positivos en las escuelas, tales como el logro del aprendizaje, la mejora de los espacios escolares, la vinculación con la comunidad, entre otros.

A partir de la revisión de algunas investigaciones recientes (Bedane, Bekele y Alemu, 2022; Sotela y Montealegre, 2021), se identifica un creciente interés por estudiar a los directores que se desempeñan en escuelas que se caracterizan por la vulnerabilidad social (Salvo-Garrido y Cisternas-Salcedo, 2021), ya que los líderes resilientes son esenciales para favorecer entornos escolares saludables y eficientes (Förster y Duchek, 2017), principalmente en tiempos extremadamente turbulentos, los cuales desafían incluso a los líderes más hábiles y donde se requiere de líderes altamente capacitados para innovar y cambiar las escuelas.

En este sentido, se ha demostrado que los líderes con características de resiliencia son capaces de adaptarse y no escapar o renunciar a situaciones de cambio y crisis (Ting y Chuang, 2022), debido a que mantienen la calma y toman decisiones efectivas, lo que les permite solucionar conflictos en momentos de incertidumbre (Mendoza, 2020), favorecen la conexión e interconexión con otras personas y promueven la resiliencia comunitaria mediante la ruptura de paradigmas instituidos en la cultura escolar, lo que en conjunto, propicia la renovación institucional y fortalecimiento en medio de la crisis.

En el trabajo de Reed (2018), se reconoce que los directores con características de resiliencia, desarrollan acciones de liderazgo para mantener el rumbo, adaptarse a las nuevas circunstancias y superar los desafíos que enfrentan las instituciones. Esta situación mantiene relación con el concepto de *prácticas exitosas* (Marzano, Waters y McNulty, 2005; Weinstein y Muñoz, 2019), debido a que se conciben como acciones del líder escolar para favorecer cambios en la cultura

institucional que perduran a lo largo del tiempo, a pesar de la complejidad de los contextos escolares.

Al respecto de los vacíos de conocimiento, López-Gorosave, García-Garduño y Slater (2010) advierten la necesidad de investigar la dirección escolar desde focos complementarios que orienten las prácticas de dirección; Anderson (2010) también considera que falta comprender las buenas prácticas del liderazgo directivo; y Olmo Extremera (2017) enfatiza la importancia de reconocer las prácticas que desarrollan los directores con características resilientes, así como los antecedentes de desarrollo personal que podrían funcionar en combinación entre sí para desarrollar la resiliencia.

De ahí que el objetivo general que orienta el desarrollo de la tesis de investigación es *Analizar las prácticas exitosas de liderazgo de directores de educación primaria con características resilientes*. Para acompañarlo, se diseñaron tres objetivos específicos: *Identificar las características de resiliencia que presentan los directores de educación primaria con prácticas exitosas de liderazgo; Describir los rasgos de liderazgo que presentan directores de educación primaria con características resilientes; y Caracterizar las prácticas exitosas de liderazgo que desarrollan directores de educación primaria con características resilientes*.

A su vez, se crearon preguntas de investigación, de las cuales la interrogante general es *¿Cómo son las prácticas exitosas de liderazgo de directores de educación primaria con características resilientes?* Para responder este cuestionamiento, se elaboran tres específicas, *¿Qué características de resiliencia presentan los directores de educación primaria con prácticas exitosas de liderazgo?, ¿Cómo se expresan los rasgos de liderazgo en directores de educación primaria con características resilientes? y ¿Cómo se caracterizan las prácticas exitosas de liderazgo de directores de educación primaria con características resilientes?*

## Desarrollo

Desde la perspectiva sociológica, la resiliencia se ve como el proceso de adaptación del sujeto a los contextos altamente complejos, los cuales permiten sobreponerse eficazmente ante las situaciones problemáticas (Villa, 2020) y encontrar el equilibrio. Esto sucede gracias a un conjunto de saberes como la autoconfianza, autodisciplina y autoestima (Olmo Extremera, 2017), resistencia, autoeficacia, optimismo, asunción de riesgos, poco miedo al fracaso, determinación, perseverancia y una alta tolerancia a la incertidumbre.

Para fines de este trabajo, se retoma la teoría de la construcción social de la realidad que exponen Berger y Luckmann (1968) ya que desde ella se establece que la realidad es consecuencia de un proceso dialéctico entre relaciones y estructuras sociales. Tomar esta postura, permite asumir a los directivos escolares como sujetos con un bagaje vivencial que influye en su manera de desarrollar las prácticas de liderazgo en escenarios o contextos de interacción social, donde

ocurren innumerables encuentros de interpelación que configuran el complejo sistema de interpretación de la realidad.

### *Liderazgo*

Para entender el concepto de *liderazgo*, se retoman ideas de Bass (2000) y Burns (1978), quienes lo definen como una capacidad para influir en otros a fin de lograr metas comunes. Posner (2003) lo mira como un conjunto identificable de habilidades y prácticas que están para armonizar el trabajo de la comunidad escolar.

### *Resiliencia*

En este documento, se entiende a la resiliencia como el conjunto de mecanismos que emplean los individuos para hacer frente o sobreponerse a las adversidades, contratiempos o cambios forzados en el entorno (Kotliarenko, 1997), logrando así transformar de manera exitosa, las vivencias de adversidad en experiencias positivas. La resiliencia no es un estado final del ser, sino más bien un proceso de adaptación y crecimiento dentro de un paisaje riesgoso, cambiante e incierto (Southwick et al., 2016).

### *Líderazgo resiliente*

Con base en lo anterior, se entiende al *líder resiliente* como un agente que consigue la mejora y el éxito escolar, aun cuando las condiciones desafiantes y desfavorables del contexto escolar se presentan como obstáculos para su alcance. Esta sobreposición a la realidad favorece que las personas se hagan más fuertes en medio de la crisis, lo que resulta en una construcción social de la resiliencia para sostener el bienestar comunitario (Olmo Extremera, 2017). Algunas de las principales cualidades que distinguen al líder resiliente son: flexibilidad, orientación al aprendizaje, enfoque en soluciones, comunicación efectiva, colaboración y trabajo en equipo, inteligencia emocional y enfoque en el bienestar.

### *Prácticas exitosas de liderazgo*

En apego a las ideas de Elmore (2010), puede entenderse que las prácticas exitosas de liderazgo responden al conjunto de capacidades para identificar y responder a problemas específicos en el contexto escolar, lo cual no se determina por reglas o instructivos que dictan la generalidad, sino que se expresan mediante acciones reflexivas que conllevan al logro sostenido de resultados en el aprendizaje, desarrollo de las personas (Amores Fernández y Ritacco Real, 2021), relación efectiva y comprometida con la comunidad y la transformación de la cultura escolar y social (Hernández-Castilla, Murillo e Hidalgo, 2017). Algunas de las cualidades más importantes de un líder exitoso, son: visión clara, comunicación efectiva, toma de decisiones, inteligencia emocional, empatía, adaptabilidad, liderazgo situacional, motivación, innovación, ética. Estas

habilidades y cualidades le permiten dirigir y motivar a otros hacia el logro de objetivos y el éxito.

### *Enfoque de investigación*

Este trabajo retoma el enfoque cualitativo de la investigación. A través de un estudio fenomenológico, se observarán las prácticas de liderazgo como “un proyecto preconcebido en la mente y el acto de las personas; que es la acción ya completada en el mundo de la vida cotidiana” (Falla Ramírez, 2020, p. 30), mismas que se encuentran íntimamente relacionadas con la cultura y el contexto social, por ser espacios que influyen en la construcción de los significados, lo que es congruente con la teoría de la construcción social de la realidad de Berger y Luckmann (1968), ya que desde ella se establece que la realidad es consecuencia de un proceso dialéctico entre relaciones sociales y/o estructuras sociales.

### *Método*

El método de análisis temático es una técnica de investigación cualitativa que se utiliza para identificar, analizar y reportar patrones recurrentes de significado en los datos (Braun y Clarke, 2006). El proceso de análisis temático implica la identificación de patrones de significado en los datos, la organización de éstos en categorías temáticas e interpretación de la información recogida.

Si bien la revisión teórica permite reconocer la presencia de fases para su desarrollo, es importante señalar que no se entiende como un proceso rígido con orden lineal, debido a que “las distintas fases del tratamiento de la información se pueden superponer con otras etapas del estudio, y existe un movimiento de ida y vuelta entre distintas fases a medida que el análisis va avanzando” (Mieles, Tonon y Alvarado, 2012, p. 219). Para llevar a cabo el análisis en este trabajo, se seguirá de manera general el proceso que se presenta a continuación: selección de datos, preparación de datos, identificación de temas, codificación, categorización, interpretación y análisis comparativo.

### *Técnica e instrumento para la recogida de datos*

Para la recogida de datos se pretende utilizar como técnica, la entrevista a profundidad y como instrumento, un guion de entrevista semiestructurada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El anterior se compondrá por dos dimensiones: contexto escolar y prácticas de liderazgo. El primero de ellos que es *Contexto escolar*, indaga al respecto del contexto económico, social y cultural de la comunidad escolar. La sección *Prácticas de liderazgo* que toma como referencia los aportes teóricos revisados (Marzano, Waters y McNulty, 2005) para elaborar una guía de acciones que podrían desarrollar los directivos y las cuales se presume, podrían llevar al éxito.

### *Validación del instrumento*

Para la validación del instrumento se procederá al juicio del constructo y contenido por parte de expertos (Cabero y Llorente, 2013). De acuerdo con las sugerencias de Escobar-Pérez y Martínez (2008), se proseguirá con las siguientes fases: selección de expertos, envío del instrumento, evaluación del instrumento, retroalimentación, ajustes y validación.

### *Selección de participantes*

A través de un muestreo no probabilístico (Rojas, 1996), se seleccionará a los directores de escuelas primarias públicas de Baja California que cumplan con los siguientes criterios de selección: ser director o directora de educación primaria de sostenimiento público en la ciudad de Ensenada, ser considerados exitosos por su autoridad inmediata y aceptar ser parte del proceso de investigación como informante clave. Una vez aceptada la participación, se suministrará una carta de aceptación.

Para el acercamiento a los directivos, se contactará a las autoridades inmediatas, quienes se desempeñan como supervisores (en el subsistema federal) e inspectores (en el subsistema estatal) de educación primaria. A ellos y ellas se les solicitará que remitan con alguna persona de su equipo directivo de la zona a su cargo, a quien consideren exitoso en cualquier dimensión de su práctica directiva.

Una vez que las autoridades propongan a algún candidato para la investigación, se les solicitará autorización para establecer comunicación con los posibles participantes y se pedirán los datos personales para contactarles. Acto seguido, toda vez que se establezca comunicación con el personal directivo, se le invitará a participar en el estudio.

### *Análisis de la información*

Para el tratamiento de los datos, la información se procesará mediante el sistema SPSS para desarrollar un libro de códigos y clasificar los factores examinados y las dimensiones del liderazgo, de esta manera será posible comparar los datos cualitativos y cuantitativos y generar reflexiones a partir de ellos. El procedimiento a seguir (Marradi, Archenti y Piovani, 2007), consistirá en precisar las unidades de análisis a partir del contenido de la investigación, para desglosarlas en categorías y subcategorías, las cuales, se transformarán en códigos que permitirán organizar los datos recogidos durante el estudio. Finalmente, se incluirán inferencias que reflejen el significado de cada una de las categorías previamente establecidas.

## Consideraciones finales

La realización de esta investigación es viable dado que, en cuestión de acceso al campo de estudio, se tiene autorización para realizar la aproximación a los participantes. Los informantes, quienes son colegas en el ámbito profesional, han sido contactados previamente ya que participaron en un proyecto de investigación cuyos objetivos de estudio indagaban la relación entre la historia de vida y las prácticas exitosas de liderazgo. En su totalidad, expresaron su interés por formar parte de este estudio ya que consideraron que el trabajo beneficiará al ámbito de ejercicio profesional, en lo que refiere a la comprensión del liderazgo y dirección escolar. Finalmente, la investigación es desarrollada por un director escolar, por lo que la producción de conocimiento en esta área, contribuye a la comprensión de la práctica de liderazgo y brindará insumos para el desarrollo de acciones que fortalezcan la función profesional.

## Referencias

- Amores Fernández, F. y Ritacco Real, M. (2021). Desarrollo de prácticas de "liderazgo exitoso" en la dirección escolar. Teoría fundamentada a partir del testimonio de directores escolares en Andalucía, España. *Perfiles Educativos*, 63(174), 77-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13271610006>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden". *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto. pp. 331-361.
- Bedane, M., Bekele, Y., Alemu, T. (2022). Educational Leadership Challenges And Its Resilience In Secondary Schools Of Kellem Wollega Zone, Ethiopia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 2089-2102. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/12626/8185>
- Berger, P. y Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row: United States of America.
- Cabero, J. y Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7(2), 11-22. <https://revistaeduweb.org/index.php/eduweb/article/view/206>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando las escuelas desde la sala de clases*. Salesianos Impresores S.A.: Chile.

- Escobar-Pérez, J. y Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. [https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol\\_6\\_Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Falla Ramírez, U. (2020). La fenomenología social, horizonte de posibilidades para el Trabajo Social. En: Gil Claros, M. F. (Ed. Científica). *Pensando la Intervención Social*. (pp. 25-38). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Förster, C., y Duchek, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift Für Personalforschung*, 31(4), 281-306. <https://www.jstor.org/stable/26905373>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª edición). México: McGraw Hill.
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., y Hidalgo Farran, N. (2017). Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518. <https://doi.org/10.6018/rie.35.2.279241>
- Hertz-Lazarowitz, R., y Shapira, T. (2005). Muslim Women's Life Stories: Building Leadership. *Anthropology & Education Quarterly*, 36(2), 165-181. <http://www.jstor.org/stable/3651384>
- Kotliarenco, M. (1997). *Estado de arte en resiliencia*. Organización Panamericana de la Salud: Chile.
- López-Gorosave, G., García-Garduño, J. y Slater, C. (2010). Las prácticas de dirección de los nuevos directores en el primer y tercer año en el puesto. En Manzanares Moya, A. *Organizar y dirigir en la complejidad*. Wolters Kluwer: España.
- López-Gorosave, G., Slater, G. y García-Garduño, J. M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas De México. Los primeros años en el puesto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 32-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55115064003>
- Marzano, R., Waters, T. y McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Association for Supervision & Curriculum Development: USA.
- Marradi, A., Archenti, N., y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Argentina: Editorial Emecé
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista Educare*, 24(1), 6-27. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1224/1223>
- Mieles, M., Tonon, G. y Alvarado, S. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas humanística*, 74, 195-225. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/3648/3187>
- Olmo Extremera, M. (2017). *Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudio de casos*. Universidad de Granada: España. <http://hdl.handle.net/10481/49016>



- Posner, K. (2003). *The leadership challenge*. Wiley & Sons: United States.
- Reed, D. (2018). Resilient educational leaders in turbulent times: applying the leader resilience profile to assess resiliency in relationship to gender and age. *Periferia*, 10(2), 119-134. DOI: 10.12957/periferia.2018.34777
- Rojas, R. (1996). *Guía para realizar investigaciones sociales*. <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf>
- Salvo-Garrido, S. y Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 23(e01). 1-16. <https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e01.2949>
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., y Adler, D. (2005). Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29. <https://doi.org/10.1177/1742715005049348>
- Sotela Ramírez, M. y Aguiar Montealegre, T. (2021). ¿Cómo ayudará el liderazgo resiliente al bienestar emocional de estudiantes durante la pandemia de COVID-19?. *Revista Hispanoamericana de Ciencias de la Salud*, 7(1), 35-36. <https://doi.org/10.56239/rhcs.2021.71.473>
- Southwick, F.S., Martini, B.L., Charney, D.S., Southwick, S.M. (2016). Leadership and Resilience. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Leadership Today*. Springer Texts in Business
- Ting, Y. y Chuang, N. (2022). Resilience in Principal Leadership. In: Peters, M.A. (eds) *Encyclopedia of Teacher Education*. Springer: Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-1179-6\\_487-1](https://doi.org/10.1007/978-981-13-1179-6_487-1)
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (2020). *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: Diez miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales: Chile.
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, 34, 77-103. DOI: <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361and> Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18)