



## LIDERAZGO EDUCATIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN ESCUELAS NORMALES EN MÉXICO. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

**Yussel Salas Vázquez**

*Benemérito Instituto Normal del Estado "Gral. Juan Crisóstomo Bonilla"*  
salas.vazquez.y@bine.mx

**Área temática:** Investigación de la investigación educativa

**Línea temática:** Divulgación

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial o final de investigación



### Resumen

Se realizó una revisión sistemática de investigaciones sobre el liderazgo educativo y gestión escolar en el contexto de las escuelas normales en México con el objetivo de conocer cómo se caracteriza el liderazgo educativo y gestión escolar, puesto que, hay un creciente interés por estudiar el liderazgo y el rol que desempeñan los directivos en los espacios educativos, reconociéndose con ello el papel que ejercen en la gestión institucional. Se establecieron como preguntas ¿Qué se ha investigado sobre liderazgo educativo y gestión escolar en el contexto de las escuelas normales en México? ¿Con qué objetivo se ha investiga?¿Qué hallazgos se han obtenido? Se identificó que la investigación sobre liderazgo educativo y gestión escolar en escuelas normales en México es escasa, en su mayoría de alcance exploratorio, pudiendo identificar un vacío de investigación. Para caracterizar al liderazgo en el contexto normalista se hace uso del modelo transformacional y el enfoque de rasgos; estableciendo que, un líder debe ser honesto, justo, responsable y buen comunicador para generar un clima de confianza y desarrollo profesional. También, concluyen que el liderazgo es favorable para monitorear procesos administrativos y motivar el desempeño. Así como, que un liderazgo debe tomar en cuenta la planeación a largo plazo con una visión flexible, holística y compromiso con la misión y visión institucional. Con relación a la gestión, consideran es importante tomar en cuenta a la comunidad educativa, para la planificación y la administración de recursos.

**Palabras clave:** Liderazgo educativo, gestión escolar, educación normalista

## Introducción

Existe un creciente interés por estudiar el liderazgo y el rol que desempeñan los directivos en los espacios educativos, reconociéndose con ello el papel que ejercen en la gestión institucional, en la mejora de los aprendizajes, en el desarrollo profesional docente y en la resolución de conflictos en las comunidades escolares (Leithwood, 2009; Handford y Leithwood, 2013; Bolívar, 2019).

Diversas investigaciones sugieren que las capacidades de liderazgo de los directivos son un factor relevante al plantear la posibilidad de mejora de las comunidades escolares. La literatura revela la existencia de una relación entre el desempeño de un liderazgo directivo y la mejora en los resultados de logro en las instituciones educativas (Horn y Marfán, 2010; Bolívar, 2012; Valenzuela et al., 2018).

También, se identifica la importancia de una buena gestión para organizar y administrar de una mejor manera a las instituciones educativas, se sostiene que ella incide en el clima organizacional, las formas de liderazgo, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales (Alvariño et al., 2004).

En una revisión inicial de investigaciones se utilizó la base de datos de EBSCO, considerando los operadores de búsqueda “liderazgo educativo” “liderazgo directivo” y “liderazgo AND gestión escolar”. Se encontraron artículos dentro del contexto educativo en los niveles de primaria, secundaria, media superior, superior técnica y universitario. Dichas investigaciones permitieron conocer los niveles educativos, países, objetivos, rutas metodológicas, entre otros elementos que entran en juego para acercarse a fenómenos educativos relacionados con el liderazgo y la gestión escolar.

Resultado de esta revisión se identificaron varias situaciones, primero, que la mayoría de las investigaciones se desarrollan en un contexto empresarial y corporativo cuando se habla de liderazgo directivo, segundo, son pocas las investigaciones que entretienen al liderazgo y la gestión escolar para ser investigados, puesto que, investigan el liderazgo de directivos como punto medular y resultado de dicho análisis se desprenden aspectos relacionados con la gestión. Finalmente, no se encontraron artículos que abordaran el liderazgo y la gestión escolar específicamente en el contexto de las escuelas normales.

Por lo tanto, surgen las preguntas ¿Qué se ha investigado sobre liderazgo educativo y gestión escolar en el contexto de las escuelas normales en México? ¿Con qué objetivo se ha investigado? ¿Cómo se ha investigado? ¿Qué hallazgos se han obtenido? Esto, con el objetivo de conocer cómo se caracteriza el liderazgo educativo y la gestión escolar en el contexto de las escuelas normales mexicanas a partir de investigaciones previas.

## Desarrollo

Se establecieron los operadores de búsqueda de “liderazgo AND escuelas normales”, “gestión escolar AND escuelas normales” y “liderazgo AND gestión escolar AND escuelas normales”. La temporalidad para la selección fue de 2017 a 2023. Las bases de datos para la búsqueda fueron: EBSCO, SCOPUS, ERIC, Redalyc, memorias del congreso del Consejo Mexicano de Investigación Educativa AC (COMIE), memorias del Congreso Nacional de Investigación Sobre Educación Normal (CONISEN), repositorio institucional de la UNAM, y la base de datos de Cuerpos Académicos reconocidos por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), esta última con el fin de rastrear la producción científica de los cuerpos académicos relacionada con los operados de búsqueda establecidos.

Del resultado, se identificaron ocho artículos que se ajustaron a los criterios de selección, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Artículos sobre liderazgo y gestión escolar en escuelas normales en México**

AÑO	TÍTULO
2021	Gestión y Liderazgo de las Escuelas Normales en México
2019	Liderazgo directivo en la escuela normal experimental “Mtro. Rafael Ramírez”
2018	Estándares para la mejorar de la gestión escolar del BINE Puebla, Propuesta de intervención educativa desde la supervisión 003
2017	Factores asociados al proceso de reflexión docente en educadores físicos, evaluación de la gestión institucional en la Benemérita Centenaria Escuela normal del estado de Sonora (2015-2016)
2017	Modelo de gestión y administración en una institución formadora de docentes, San Luis Potosí, México
2017	El liderazgo en las escuelas normales públicas, eje del desarrollo institucional
2017	Desafíos y alternativas del liderazgo en las instituciones formadoras de docentes.
2017	Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de escuelas normales públicas del estado de México en el desgaste profesional de su personal

De las investigaciones identificadas, cinco corresponden a reportes de investigación en las memorias electrónicas del Congreso Nacional de Investigación sobre Escuelas Normales, el cual organiza la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM) como un espacio para la investigación en el contexto de la educación normalista. Una investigación se encontró en la base de datos de Scopus, una tesis doctoral del repositorio de la UNAM y un reporte de investigación en las memorias electrónicas del Congreso Nacional de Investigación Educativa.

También, se hizo un rastreo a través del catálogo de cuerpos académicos reconocidos por el PRODEP. En dicho catálogo se reportan 233 cuerpos académicos de escuelas normales de los cuáles cuatro tienen una línea de generación del conocimiento sobre liderazgo y dos sobre gestión escolar. En dicho rastreo se encontró un ensayo reflexivo que establece relaciones

entre el liderazgo y la gestión escolar para ser configurados desde la complejidad y la multi-referencialidad, pero, no se encontraron publicaciones de reportes parciales o finales de investigación.

Los años de publicación corresponden a: 2021 (n=1), 2019 (n=1), 2018 (n=1) y 2017 (n=5). Las investigaciones se desarrollaron en escuelas normales en México, específicamente en el Estado de México, Sonora, Sinaloa, Mexicali, San Luís Potosí y Puebla.

Dentro de las razones para la elaboración de las investigaciones para Gutiérrez (2021) las políticas educativas de la cuarta transformación no establecen orientaciones sobre cómo los directores de las escuelas normales deben liderar.

Madrigal et al., (2017) exponen que, para impulsar y concretar propuestas e iniciativas para transformar la vida académica de las escuelas normales se debe tomar en cuenta al liderazgo como una dimensión de la vida institucional. Esto con el fin de crear las condiciones que favorezcan la participación de sus miembros para impulsar y concretar proyectos dirigidos a transformar la vida académica de las Escuelas Normales.

Para Aguilera (2018) investigar acerca de la gestión escolar en una escuela normal es necesario, ya que existe un vacío en la información sobre las prácticas de directivos y docentes para avanzar en acciones para el logro del proyecto institucional.

García et al., (2017) plantean que para que la gestión institucional sea de calidad y eficiente, deben de existir procesos de evaluación en los cuales hagan partícipes a los actores involucrados y en consecuencia mejorar la toma de decisiones.

Hernández (2017) argumenta que las Escuelas Normales no han podido consolidar un modelo de organización y gestión que dinamice los procesos de docencia, investigación y gestión para responder a la realidad de la educación normalista, resultando relevante el poder investigar sobre ello.

Finalmente, Gutiérrez (2017) menciona que, las escuelas normales requieren reposicionarse como instituciones formadoras de docentes con un reconocido prestigio académico, esto, resultado de una renovación de su vida institucional, y desarrollo de liderazgos al interior, basados en la innovación y creatividad.

Con relación al alcance, cinco investigaciones son de tipo exploratorio. Las explicaciones que dan para ser de este tipo son debido a la escasa existencia de estudios previos sobre liderazgo y gestión en escuelas normales en México.

Las preguntas de investigación se formulan desde el qué, cómo, de qué manera y cuáles; giran en torno a cuestiones como: los rasgos de liderazgo de directivos, la influencia de los estilos de liderazgo y la gestión en la efectividad administrativa y académica de las instituciones, los estilos de liderazgo y modelos de gestión que implementan los directivos y sus resultados en la eficiencia, eficacia y calidad educativa.

Los objetivos de investigación que establecen se orientan a conocer los elementos que conforman el liderazgo y gestión de directores, identificar los estilos de liderazgo, determinar la influencia de factores de liderazgo en el desempeño de los colaboradores y plantear al liderazgo como elemento de la gestión.

Los autores utilizados como referentes teóricos para definir y conceptualizar al liderazgo y la gestión son los que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Referentes utilizados para conceptualizar el liderazgo y la gestión**

LIDERAZGO	GESTIÓN
Estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez faire Lewin, Lippitt y White (1939)	Modelos de gestión institucional Casassus (1997, 1999)
Modelo de liderazgo transformacional Bass y Avolio (1999)	Dirección escolar Antúñez (2004)
Liderazgo Carismático Yukl (1999)	Gestión educativa Martínez y Rosado (2013)
Liderazgo pedagógico Bolívar (2002, 2005, 2010)	Gestión real y oficial en escuelas normales Ramírez (2014)
Liderazgo y administración educativa Foskett y Lumby (2003)	
Tipologías de liderazgo educativo Leithwood (2005, 2006)	
Liderazgo escolar Bush (2006)	
Liderazgo adaptativo Northouse (2010)	

Cinco investigaciones son de enfoque cualitativo. Como método de investigación utilizaron la hermenéutica, fenomenología, teoría fundamentada, y estudio de caso. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, observación, grupos focales y la revisión documental. Tomaron en cuenta como sujetos de las investigaciones a directores, coordinadores y docentes. Para el procesamiento y codificación de la información hicieron uso de herramientas como Nvivo12 y Atlas. Ti.

Para el enfoque cuantitativo son tres investigaciones, utilizaron como técnica la encuesta y los instrumentos fueron el cuestionario y la escala Likert. Los sujetos parte de las investigaciones fueron docentes, directivos y estudiantes, seleccionados a partir de un muestreo aleatorio simple y estratificado. Para el procesamiento de la información recolectada hicieron uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Dentro de los hallazgos se identifica que, en la investigación desarrollada en las escuelas normales de Sinaloa y Estado de México el liderazgo instruccional resulta ser eficiente para monitorear el desempeño y en consecuencia mejorar las prácticas de enseñanza, en contraste,

el liderazgo administrativo y laissez-faire resultaron ineficientes e ineficaces derivando en un liderazgo desenfocado (Gutiérrez, 2021).

En la Escuela Normal rural de Mexicali, los docentes y el director perciben al liderazgo como la habilidad para comunicar, tomar decisiones y guiar a otros al logro de objetivos institucionales. Interpretan al liderazgo como el poder ejercido desde un cargo desempeñado, los atributos que identifican en un líder son: justicia, honestidad, motivación, respeto, buen comunicador y capaz de crear un clima de confianza para el desarrollo profesional (Barca, 2019). Para interpretar y describir al liderazgo se concluye que se basan en la teoría de los rasgos, puesto que, relacionan al liderazgo con la personalidad y el poder que otorga el puesto.

En la Escuela Normal de Puebla, evalúan estándares, destacan que el estándar mejor evaluado es el de procesos administrativos, ya que están certificados, existe coordinación en el uso de recursos, estrategias, procedimientos administrativos y de gestión. El estándar peor evaluado se relaciona con los docentes, específicamente la formación continua en las TIC y un segundo idioma (Aguirre et al., 2018). En este caso, resulta relevante dar seguimiento al liderazgo y gestión directiva para comprender mejor la razón de dichos resultados, particularmente los buenos resultados en materia de procesos administrativos y de gestión.

En la Escuela Normal de Sonora la comunidad conformada por los estudiantes considera que la gestión institucional en términos generales es buena, esto debido a que perciben que hay comunicación con ellos con el fin de mantenerlos informados, esto resultado de atender sus necesidades estudiantiles, también, consideran que hay una visión hacia acciones para la mejora a partir de la organización de eventos y la difusión institucional (García et al., 2017).

La Escuela Normal de San Luis Potosí al implementar un modelo de administración y gestión, parte de la premisa; que la comunidad educativa es quien debe estar convencida de mejorar la calidad y transformar su vida institucional. En este sentido, su modelo se basa en criterios como el liderazgo, la planificación, gestión de recursos y mejora continua, identificando que el modelo ayudó a focalizar acciones para mejorar sus áreas de docencia, investigación y extensión, documentando el nivel de logro de los objetivos (Hernández, 2017).

La Escuela Normal de Mexicali, considera que se debe contar con un liderazgo renovador y dirigido al desarrollo institucional a largo plazo, con una visión flexible y holística para poder analizar la realidad, esto solo lo podrá lograr a partir de un proceso de cooperación y colaboración traducido en atención en los procesos (García, 2017). Destacando que, se debe redefinir el liderazgo al interior de las Escuelas Normales para crear condiciones para el desarrollo académico e institucional.

En el caso de las Escuelas Normales públicas del Estado de México, el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1999) fue útil para explicar el liderazgo en un contexto en particular. Identificando que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en los directores tuvieron una influencia positiva directa sobre las variables de desgaste profesional, realización personal y motivación de los colaborados (Mendoza, 2017).

Madrigal et al., (2017) concluyen que la gestión institucional en las escuelas normales requiere de líderes responsables y comprometidos con la misión, objetivos, metas y estrategias para apoyar la formación de los futuros docentes. Lo anterior lo podrían lograr estableciendo prácticas de liderazgo transformacional, una estructura organizacional flexible para una mayor participación horizontal, e implementar otros estilos de liderazgo para fortalecer los cuerpos directivos de manera permanente. Destacando una necesaria articulación entre las funciones directivas y estilos de liderazgo innovadores para la gestión.

## Conclusiones

Los años de publicación de las investigaciones denotan que hubo mayor productividad en el 2017, destacando que no se encontraron investigaciones para los años 2022 y 2023. La mayoría de las investigaciones se encontraron en las memorias electrónicas del Congreso Nacional de Investigación sobre Escuelas Normales.

Se pudo notar que de los 233 cuerpos académicos de las escuelas normales reconocidos por PRODEP, solo seis tienen como una de sus líneas de investigación al liderazgo o la gestión escolar, además, no se identificaron reportes parciales o finales de investigación sobre dichas líneas, con lo cual se puede deducir que no se está publicando suficiente sobre del liderazgo educativo y gestión escolar desde los cuerpos académicos de las escuelas normales.

El mapeo inicial reveló que la mayor producción científica sobre liderazgo y gestión se desarrolla en el ámbito empresarial, lo cual implicó que se redujera el número de investigaciones que abordan estos temas en el ámbito educativo (primaria, secundaria, media superior, técnica y universitario), pero ninguna en el contexto de las escuelas normales en México.

Consecuentemente, se amplió la búsqueda y se usaron más bases de datos para rastrear la producción científica pertinente, descubriendo que, la investigación que se hace sobre liderazgo educativo y gestión escolar en escuelas normales es escasa, y en su mayoría de alcance exploratorio, por lo tanto, se identifica un vacío en el conocimiento.

Para caracterizar al liderazgo en el contexto normalista se hace uso del modelo transformacional y el enfoque de rasgos; estableciendo que, un líder debe ser honesto, justo, responsable y buen comunicador para generar un clima de confianza y desarrollo profesional. También, consideran que el liderazgo es favorable para monitorear procesos administrativos y motivar el desempeño. Se considera que un liderazgo debe tomar en cuenta la planeación a largo plazo con una visión flexible, holística y compromiso con la misión y visión institucional. Con relación a la gestión, se considera importante tomar en cuenta a la comunidad educativa, para la planificación y la administración de recursos.

## Referencias

- Aguilera, Arriaga, S., Corona, Campillo, J.C.B., Rueda, Grirón, A., García, Castillo, A. (2018). Estándares para la mejorar de la gestión escolar del BINE Puebla, Propuesta de intervención educativa desde la supervisión 003. Memorias CONISEN. Aguascalientes, México.
- Alvariño, C., S. Arzola, J. J. Brunner, M. Recart y R. Vizcarra (2004). *Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, pp. 15-43. 1.
- Bolívar, Antonio (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo, Málaga: Ediciones Aljibe.
- Bolívar, Antonio (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico, Madrid: Arco-Libros/La Muralla.
- García, López, J.M., Chacón, Sotelo, Y.G., Amaya, Amaya, V. (2017). Factores asociados al proceso de reflexión docente en educadores físicos evaluación de la gestión institucional en la Benemérita Centenaria Escuela normal del estado de Sonora (2015-2016). Memorias CONISEN. Yucatán, México.
- Gutiérrez, Ezquerro, A.G. (2021). Gestión y Liderazgo de las Escuelas Normales en México. Memorias CONISEN. Sonora, México.
- Gutiérrez, García, J, (2017). El liderazgo en las escuelas normales públicas, eje del desarrollo institucional. Memorias COMIE. San Luís Potosí, México.
- Handford, Victoria y Leithwood, Kenneth (2013). "Why teachers trust school leaders" Journal of Educational Administration, vol. 51, núm. 2, marzo, pp. 194-212
- Hernández, Ortiz, F. (2017). Modelo de gestión y administración en una institución formadora de docentes, San Luis Potosí, México. Memorias CONISEN. Yucatán, México.
- Horn, Andrea y Marfán, Javiera (2010) "Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile", Psico perspectivas, vol. 9, núm. 2, pp. 82-104.
- Leithwood, Kenneth (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, Santiago: Fundación Chile.
- Madrigal, Torres, B.E., Solís, A., Madrigal, Torres, R. (2017). El alcance de la ética y el liderazgo en las Instituciones de Educación Superior. En Universidad de Guadalajara. Ética y Liderazgo en Instituciones de Educación Superior (pp. 37-58). Prometeo Editores.
- Mendoza, Martínez. A.I. (2017). Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de escuelas normales públicas del estado de México en el desgaste profesional de su personal [Tesis de doctorado, UNAM] Repositorio institucional de la UNAM.
- Valenzuela, Juan Pablo; Allende, Claudio y Vanni, Xavier (2018). Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: primeros hallazgos para políticas públicas, nota técnica núm. 8, Santiago: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.