



## EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA: CASO DE UNA ESCUELA PRIMARIA UBICADA EN UN CONTEXTO MARGINADO DE LA LOCALIDAD DE CANANEA, SONORA

### **Martínez Mares Alicia Virginia**

*Benemérita y Centenaria Escuela Normal  
del Estado de Sonora "Profr. Jesús Manuel  
Bustamante Mungarro.*  
Aliciamartinezmaries98@gmail.com

### **Castelo Villaescusa Luis Fernando**

*Benemérita y Centenaria Escuela Normal  
del Estado de Sonora "Profr. Jesús Manuel  
Bustamante Mungarro.*  
Luis.fernando.castelo@enesonora.edu.mx

### **Arvayo Botello Génesis**

*Benemérita y Centenaria Escuela Normal  
del Estado de Sonora "Profr. Jesús Manuel Bustamante Mungarro.*  
Genesisarv17@gmail.com

**Área temática:** Evaluación Educativa.

**Línea temática:** Evaluación de Directivos.

**Tipo de ponencia:** Intervención educativa sustentadas en investigación



## Resumen

En la presente investigación se pretende analizar el impacto que tiene la función directiva en el cumplimiento de las metas que se plantean dentro de la institución, a través de la técnica de observación y diversos instrumentos cualitativos, entre los cuales se destacan; una lista de cotejo donde se identifican las acciones que realiza el director, la revisión documental de la bitácora escolar y la implementación de una entrevista escrita con el fin de reconocer la perspectiva de un docente ante la práctica del liderazgo implementada por parte del director del plantel. Tras la revisión de la recolección de datos la investigación ha demostrado que el liderazgo ejercido por el director afecta indiscutiblemente a las dimensiones de la Gestión Escolar, las cuales se refieren a; la dimensión organizativa, administrativa, pedagógica curricular y de participación social. Es importante mencionar que dos de ellas tienen mayor impacto debido al contexto educativo en el que se encuentra inmersa la institución y por las características con las que cuenta la plantilla docente que actualmente labora en esta. Se puede concluir que la función directiva sin duda alguna es el pilar de las instituciones ya que, esta práctica de liderazgo nutre y guía hacia el cumplimiento de metas u objetivos para asegurar el éxito de las escuelas o bien, desde una índole negativa permea los resultados esperados propiciando que el quehacer educativo se vea estancado y, por ende, no se obtengan buenos frutos o la imagen del plantel se vea afectada ante la sociedad.

**Palabras clave:** Diagnóstico situacional, Gestión escolar, Dimensión institucional, Dimensión administrativa, Dimensión pedagógica.

## Introducción

El diagnóstico situacional facilita que se reconozcan las necesidades y áreas de oportunidad genuinas de un plantel educativo, permite evaluar los elementos que la distinguen como institución y brinda las herramientas necesarias para contribuir a una mejora ya que, este es el momento en el que la escuela se mira a sí misma, haciendo un examen de su situación y la problemática que vive. Por ello, para realizar un diagnóstico integral centrado en los estudiantes, es necesario recolectar información referida al contexto, a las características e intereses de los alumnos. (SEP, 2019, p.10).

Tras recopilar dicha información el colectivo docente analiza, reflexiona, identifica, compara y priorizar las necesidades educativas para a partir de estas y, tomar decisiones consensuadas que favorezcan su atención. A su vez el diagnóstico, brinda información imprescindible para poder luego evaluar las mejoras puesto que, los datos describen el punto de partida que servirá para compararse con la situación de llegada, tal y como lo menciona la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015), un diagnóstico permite corroborar cuánto se ha mejorado y qué acciones han dado más resultados con el fin de examinar el proceso de mejora correspondiente.

La correcta implementación de un diagnóstico escolar fortalecerá el funcionamiento de las organizaciones educativas, por lo cual, bajo esas premisas se realizó una breve indagación para identificar cuáles son las áreas de oportunidad de la escuela primaria en la que actualmente se labora. Dentro del bosquejo se identificó que una de las principales causas que afecta directamente el quehacer educativo es en relación con la práctica de liderazgo que ejecuta el directivo escolar, la cual permea la distribución de tareas y la relación de trabajo dentro de su plantilla docente.

Al carecer de un liderazgo firme y dirigido la estructura organizacional es más deficiente y el desarrollo integral de sus estudiantes se ve desfavorecido, Pacsi et al (2014) señalan que, esta práctica directiva se caracteriza por ser un liderazgo laissez faire; dando libertad a cada docente al accionar en la toma de decisiones o metodología de trabajo y solo interviene cuando se considerada necesario o hasta que surge un problema en el plantel. Este tipo de liderazgo presupone ciertas ventajas en los equipos de trabajo, no obstante, dentro de la institución hace que existan algunas discrepancias en la relación y organización de trabajo y, por ende, no exista una misión, visión y metas educativas.

Como puede la desorganización es una de las principales problemáticas a las que se enfrenta un centro educativo; la innovación curricular y la preparación del profesorado como base de una nueva escuela, no pueden concretarse si no se procede a una reorganización del propio

sistema educativo, consolidar la estructura de dirección en los centros y potenciar sus formas de trabajo. Por ello, es que la presente investigación tiene como objetivo identificar la relación que existe entre la práctica del liderazgo directivo en la dinámica del plantel, dando como respuesta a la interrogante, ¿cuál es el impacto que tiene la práctica directiva del plantel en las diversas dimensiones de la gestión escolar?

## Desarrollo

La gestión educativa se caracteriza por ser un modelo que permite a cada institución administrar, articular o mejorar todos los recursos materiales y humanos con los que cuenta con el fin de buscar la mejora educativa. Existen varias dimensiones que permiten identificar más a fondo las necesidades que un plantel presenta con el fin de saber qué plan de acción realizar, la UNESCO (2011) menciona que, cada dimensión se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se emplean en el quehacer de la institución y que le dan una dinámica específica o propia de su realidad, a continuación, se presentan las especificaciones de cada una de ellas.

La Secretaría de Educación Pública (2010) establece que, la dimensión institucional establece la visión metas o acciones que sus miembros deben de realizar y considerar para un buen funcionamiento del plantel. Permite proponer los planes de acción para la distribución de tareas, tiempos, dinámicas o valores que caractericen la escuela y fomentar una formación continua de sus docentes. A su vez, la dimensión pedagógica hace referencia al enfoque de enseñanza aprendizaje y las prácticas pedagógicas implementadas por los docentes, de las cuales pueden retomar varias propuestas estratégicas que vayan a una meta colectiva.

La relación entre los intereses individuales e institucionales se catalogan en la dimensión administrativa, en ella intervienen todos los aspectos correspondientes a la conducción de recursos materiales, humanos o económicos que, mediante técnicas y procesos, se establecen dichas gestiones. Por último, la dimensión comunitaria comprende al contexto que está inmerso cada institución, es decir, permite crear vínculos con la comunidad con el fin de establecer estrategias de alianza encaminadas a la calidad educativa.

El contar con los conocimientos necesarios de estas dimensiones permite realizar una gestión educativa más dinámica y centrada en las áreas de oportunidad o necesidades de la institución con base a el diagnóstico escolar, Calixto (2009) señala que, estos parámetros en contextos inciertos y en condiciones cambiantes; es prioritario reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas para dar lugar a acciones fructíferas.

Ahora bien, para realizar un diagnóstico pertinente de la institución con más detalle, se empleó una breve recolección de datos en la cual se analizaron diversos aspectos referentes a la organización. Entre ellos, se destaca la técnica de observación en la dinámica del plantel; siendo el investigador el principal agente ante la recolección e interpretación de datos arrojados

a partir de los fenómenos que suceden en su transcurso del quehacer directivo, tal y como lo menciona Hernández et al (2014).

Se diseñó una lista de cotejo en donde se puntualizan diversos aspectos de la práctica organizativa del directivo de escolar, entre ellas se destaca a la gestión y, distribución de tareas, tiempos y programas educativo. Su implementación consiste en observar las acciones que realiza o ya ejecuta el director, este tipo de instrumento propicia comprobar la presencia o ausencia de una serie de características definidas en el desempeño del aprendizaje y con base a ello, pueden evaluar conocimientos preferentemente del saber hacer y saber ser (Bell, 2005).

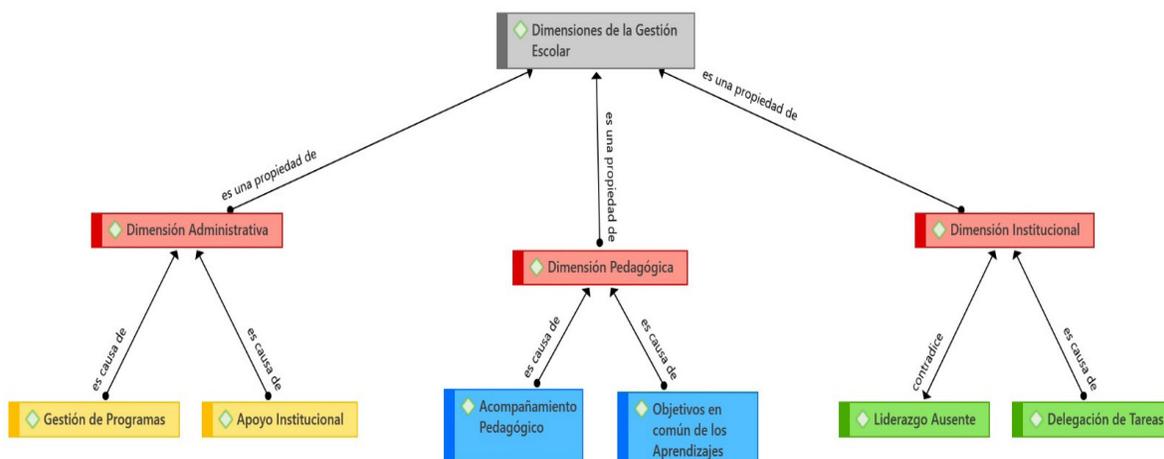
El segundo instrumento utilizado fue la recopilación de información, se analizó la bitácora de la escuela primaria para identificar la toma de decisiones y elementos establecidos por el colectivo docente en los espacios de reflexión escolar como en los Consejos Técnicos Escolares (CTE) y los programas educativos como el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). Arteaga, Hernández y Tobón (2007) establecen que, a través de la recopilación o análisis documental se puede identificar, describir y representar el contenido de los documentos en forma distinta a la original, con el propósito de garantizar su recuperación selectiva y oportuna, además, de posibilitar su intercambio, difusión y uso.

Para finalizar, otro de los instrumentos utilizados es una entrevista escrita, misma que se le otorgó a uno de los maestros que posee un panorama general de la institución e interviene en la organización escolar. En ella se plantean aspectos que permiten analizar la forma en qué una mala práctica de liderazgo influye negativamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Este tipo de instrumento además de identificar los aspectos negativos también permitirá analizar la forma en que las causas internas afectan la relación y el ambiente laboral. Dentro de la entrevista se plantean diversos cuestionamientos que le permiten a los docentes expresar su punto de vista sobre la organización y administración del plantel. Fue implementada a 4 maestros de la plantilla docente. Es importante mencionar que, estos poseen diferentes años de antigüedad en el plantel brindando así un panorama completo de las practicas directivas que se tiene dentro de la escuela.

Tras analizar los datos obtenidos de dichos instrumentos se destaca que, algunos de los resultados impactarán mayormente ciertas dimensiones ya que, por las características de los instrumentos y técnicas de recolección no permitieron facilitar un análisis real de cada una de ellas, no obstante, estos datos establecidos de manera intrínseca se relacionan con las demás dimensiones (Ver figura 1).

Figura 1. Esquema de las categorías emergentes de las dimensiones de la gestión escolar.



Fuente: Elaboración propia.

## Dimensión Institucional

Al realizar la extracción de los documentos emitidos por la dirección escolar del plantel, se pudo examinar el plan de diseño del PEMC en el cual de primera instancia se puede destacar que este no se ha actualizado desde hace dos ciclos escolares por lo cual, los objetivos y metas no corresponden en su totalidad a las demandas del ciclo escolar actual.

Del mismo modo, las tareas o acciones no son distribuidos de la mejor manera puesto que, los responsables permanecen en la misma comisión y no realizan el seguimiento de estas. Es importante mencionar que estos aspectos fueron rescatados a partir de la observación directa del documento y los diálogos de reflexión en los CTE.

Por otro lado, se efectuó la implementación de una encuesta semiestructurada a cuatro maestros de la plantilla docente en la se partieron de preguntas de organización. En las cuales se destaca que la delegación en la distribución de tareas es una de las áreas de oportunidad que es necesario fortalecer.

Asimismo, dentro de la misma encuesta se destaca que, el participante D1 argumenta que *"Falta que la organización sea dirigida por una sola persona, siento que varias personas tratan de ser líderes, negativos"* (Ver Apéndice 2), como se puede identificar la falta de delegación en las tareas y la ejecución de este tipo de liderazgo por parte del directivo escolar dificulta que dentro de la institución exista una organización efectiva para su funcionamiento. Ante ello, Pacsi et al (2014) establece que, este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

## Dimensión Administrativa

Mediante la observación realizada durante la instancia en la escuela primaria, se destaca que, el líder educativo al no involucrarse tanto con la dinámica escolar en la mayoría de los casos no cuenta con el criterio necesario para evaluar la falta de recursos en las aulas e instalaciones.

Una buena administración dentro de los planteles educativos permitirá que se cubran sus necesidades y, por lo tanto, se obtengan mayores resultados en el aprendizaje de los estudiantes, por tanto, es necesario que un líder educativo cumpla en tiempo y forma con las acciones que impliquen recursos materiales, humanos y financieros; además de cumplir lo antes mencionado bajo una normatividad legal para llevar en forma dicho proceso (Arroyo, 2016).

## Dimensión de Pedagógica.

Por medio de la reflexión de la entrevista se observa que, los participantes entrevistados consideraron dentro de las áreas de oportunidad el director se encuentra el acompañamiento pedagógico puesto que, no han recibido una revisión o retroalimentación pedagógica por parte del director, a parte de la que se realiza cuando van las personas encargadas de la supervisión escolar durante el ciclo escolar o bien la documentación administrativa que se realiza al finalizar el ciclo.

Durante la instancia en el plantel se ha observado que este tipo de retroalimentación no se realiza y no se revisa periódicamente ningún documento tales como; planeación, lista de evaluación, asistencia u cualquier otro. Mediante esta situación el participante D3 menciona que una de las áreas de oportunidad del directivo institucional es *“No da un seguimiento del quehacer docente dentro de las aulas, solo pide los documentos para cuando se los solicita supervisión o al finalizar el ciclo escolar”*.

El no contar con el adecuado acompañamiento pedagógico imposibilita que la institución persiga un mismo fin educativo dado que, los docentes realizan lo que consideran más conveniente para los estudiantes o en el peor de los casos no se realizan las practicas educativas necesarias para lograr un aprendizaje significativo en los NNA.

Schmelkes (2010) menciona que, la mejora en la calidad de nuestras escuelas; plantea modificar una serie de hábitos tradicionales en la educación básica con el fin de transformar la organización escolar y elevar la calidad impartida por esta, a partir de un proceso constate y en el que el objeto de todo movimiento por una mayor calidad sea mejorar los resultados del aprendizaje en todos los NNA implicando así el trabajo en equipo y acompañamiento pedagógico en todo momento.

## Conclusiones

1. El liderazgo laissez faire no en todas las instituciones educativas brinda buenos resultados ya que, el directivo es quien debe de delegar las tareas entre la plantilla docente.
2. La delimitación de objetivos, metas y visiones se debe de realizar periódicamente, al no llevarlas a cabo afecta el área de la dimensión pedagógica curricular pues cada maestro desarrolla su práctica de acuerdo con lo que considera pertinente para el grupo.
3. Los docentes concluyen que el líder educativo debe de estar presente dentro de las aulas y brindarles un constante acompañamiento pedagógico.
4. Se dictamina que un director es el encargado principal de las gestiones administrativas de una escuela y sí este no está al tanto de las prioridades reales de la institución no cubrirá las necesidades.
5. Una de las principales limitaciones del estudio es que solo se realiza a un solo director, lo cual propicia que los hallazgos sean muy limitados.

## Referencias

- Artega, M., Hernández, S. Y Tobón-Tobón, S. (2015). Análisis documental de la gestión del conocimiento mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai*, 11 (4), pp. 141-160.
- pao, A. (2016). *La Gestión Escolar y las dimensiones en el Proceso de Calidad*.
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación* (Roc Filella Escolá, trad.). Gedisa. [https://www.academia.edu/2127460/C%C3%B3mo\\_hacer\\_tu\\_primer\\_trabajo\\_de\\_investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/2127460/C%C3%B3mo_hacer_tu_primer_trabajo_de_investigaci%C3%B3n).
- Calixto, R. (2009). *El diagnóstico escolar. Elementos para conocer y actuar en el medio ambiente*. Castellanos Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Memoria 2015-2016*. <https://www.oei.es/uploads/files/microsites/3/14/memoria-2015-2016.pdf>
- Pacsi, Ana., Estrada, W., Perez, A. y Cruz, P. (2014). *Liderazgo Laissez Faire*. Universidad Peruana, 8 (1). file:///C:/Users/pcana/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20(1).pdf
- Secretaria de Educación Pública. (2010). *Modelo de la Gestión Estratégica*. SEP. [http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx/cepse/files/modelo\\_de\\_gestion\\_educativa\\_estrategica\\_modulo\\_1\\_pec.pdf](http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx/cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf)

Secretaría de Educación Pública. (2019). Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua. SEP. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>

Sechmelkes, S. (2010). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. <https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/Aspectos%20de%20la%20funci%C3%87%C3%BCn/4.-bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf>

UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Ministerio de Educación Perú.