

# El liderazgo del directivo escolar en escuelas multigrado de educación primaria

*The Leadership of the School Director in Multigrade Schools of Primary Education*

Hanztal Aglaed Ibarra-Carrasco 

Maestría en Pedagogías Emergentes, Instituto Everest de Sinaloa, Mazatlán, México.  
hanztal\_18@hotmail.com

Álvaro Joaquín Camacho-Rodríguez 

Maestría en Pedagogías Emergentes, Instituto Everest de Sinaloa, Mazatlán, México.  
Alvaro.joaquin.cr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7205-8832>

---

Recibido: marzo 2022

Aprobado: mayo 2022

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

---

## Resumen

El propósito de la presente investigación documental fue reflexionar sobre la importancia del liderazgo escolar de un director comisionado y docente frente a grupo en una escuela multigrado de educación primaria, para lograr la calidad educativa; lo que involucra que el docente analice la función tan significativa que realiza para cumplir con su doble responsabilidad, de atender las situaciones del aula y la escuela en general, donde el liderazgo escolar es una cualidad esencial que debe poseer para llevar a cabo su labor y resolver cada uno de los desafíos que presente en su comunidad educativa. La metodología empleada consistió en un análisis documental, al igual que el uso de la cartografía conceptual para guiar el trabajo. Los resultados obtenidos permitieron identificar la noción del liderazgo escolar, sus características e importancia para el buen funcionamiento y organización de una escuela multigrado, el cual se describe a través de cada uno de los ejes de dicha metodología.

**Palabras clave:** calidad educativa, dirección escolar, director educativo, docente, educación, educación primaria, escuelas multigrado, gestión educativa y liderazgo.

## Abstract

The purpose of this documentary research was to reflect on the importance of the school leadership of a commissioned director and teacher in front of a group in a multigrade elementary school, to achieve educational quality; which involves the teacher analyzing the significant function he performs to fulfill his dual responsibility, to attend, the situations of the classroom and the school in general, where school leadership is an essential quality that he must possess in order to carry out his work and solve each of the challenges that it presents in its educational community. The methodology used consisted of a documentary analysis, as well as the use of conceptual cartography to guide the work. The results obtained

allowed us to identify the notion of school leadership, its characteristics and importance for the proper functioning and organization of a multigrade school, which describes through each of the axes of said methodology.

**Keywords:** educational quality, school address, educational director, teacher, education, primary education, multigrade schools, education management and leadership.

### Introducción

El papel del director escolar es de gran importancia, pues es el encargado de velar por el buen funcionamiento y organización de la institución, además, gestiona, orienta, dirige, planifica y valora el proceso de su escuela; también debe ser comprometido para asegurar las mejores condiciones que permitan alcanzar los objetivos de enseñanza y potenciar de manera eficaz el desarrollo de la escuela (Ortega, 2013; Valiente et al., 2016). Otro de los rasgos que debe poseer un director escolar es ser un líder, ya que, impulsan el trabajo y participación de docentes, padres de familia y alumnos para lograr los objetivos propuesto del centro educativo, y gestionar los medios para que la institución posea un buen funcionamiento y organización educativa. De acuerdo con Mullins et al., (2009, citado en Freire & Miranda, 2014): los líderes escolares son los responsables de guiar a la institución educativa mediante orientaciones claras y congruentes para la búsqueda de propuestas que favorezcan su buen desarrollo, supervisan que se logren los objetivos propuestos de la escuela, además propician un ambiente de aprendizaje y clima escolar efectivo.

En México, aún predomina el modelo de dirección escolar con fines burocráticos que se enfoca solamente en realizar tareas administrativas, debido a la falta de profesionalización. Hoy en día, de acuerdo a los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo, la sociedad demanda a un profesional que desempeñe su labor de forma eficiente para poder transformarse y adaptarse a las nuevas exigencias del contexto y así, brindar a los educandos que atiende aprendizajes acordes a sus necesidades e intereses, donde puedan hacer uso de sus conocimientos para desenvolverse de manera efectiva en el lugar donde viven (Hernández, et al., 2015, Vaillant, 2015).

En los casos de escuelas multigrados, ser director escolar en muchos casos no es una opción, sino que es asignado por una autoridad, para lo cual no se está preparado, donde la cualidad de dirigir, gestionar, trabajar en equipo o ser un líder es una comisión difícil de realizar, además de atender su labor como docente frente a grupo, pues no se cuenta con una profesionalización adecuada para poder hacerlo, tal como lo menciona Avilés et al., (2018), dirigir una escuela es una tarea compleja que lleva a cabo el directivo escolar, el cual debe tener una amplia experiencia y un perfil profesional adecuado para cumplir con su función, sin embargo, la realidad de los docentes que se convierten en directores comisionados en las escuelas multigrados, por la forma en que llegan a fungir este rol, no se cumple con este ideal, pues generalmente son de reciente incorporación al sistema educativo con poca o nula experiencia docente, administrativa y de gestión de un centro escolar, además porque se da en lugares con condiciones sociales y económicas adversas, por lo que les toca enfrentarse “como pueden” a estos retos. Como consecuencia, el director comisionado y docente frente a grupo tienen una gran tarea para llevar a la institución hacia el buen funcionamiento y organización escolar, y por ende la educación de calidad (Hernández, 2018; Torres et al., 2021).

Para poder atender cada uno de los desafíos que plantea la sociedad, es necesario que sea un líder educativo, que permitirá desempeñar la función de forma efectiva para lograr cada uno de los propósitos educativos (Anderson, 2010; Bolívar, 2014; Contreras, 2016; García, 2016; Villa, 2015; López, 2014). Aunque existen un sinnúmero de documentos sobre el liderazgo escolar, no hay evidencia alguna de cómo influye esta cualidad tan importante en el siglo XXI en las escuelas multigrado. Por ello, es importante conocer más sobre el liderazgo educativo para establecer una relación entre ambos conceptos y poder desempeñar la función con liderazgo escolar en las instituciones con modalidad multigrado, de esta forma,

conocer los avances educativos, administrativos y el funcionamiento de la institución que trae consigo el director como líder (Córdova, 2019; Leithwood, 2009).

Miranda (s.f.), realizó una investigación etnográfica en la que describió el liderazgo directivo y su influencia en la gestión escolar, implementando una serie de instrumentos para poder obtener información fiable, el resultado sobre el estudio acerca de la gestión y la calidad educativa, coinciden en señalar la importancia de un líder escolar para la dirección de calidad en los centros educativos. A pesar de la indagación de Miranda, fue necesario desarrollar una investigación que permita conocer cómo influye el liderazgo en las escuelas multigrados y de qué manera se puede desempeñar un director como líder para guiar a la institución a una buena administración escolar, y conseguir los objetivos que plantea el sistema educativo en los planes y programas de estudio.

Se pretende, a partir de esta investigación lograr las siguientes metas: 1) reconocer la importancia del liderazgo escolar en una escuela multigrado, para lograr el buen funcionamiento y organización escolar; 2) dar a conocer que un director comisionado de escuelas multigrado puede ser un líder educativo; 3) lograr la calidad educativa de las escuelas primarias con modalidad multigrado, a través del conocimiento sobre el liderazgo y gestión del directivo; y 4) fomentar el liderazgo educativo en los directores comisionados de escuelas multigrado. De esta forma cada directivo escolar mediante el liderazgo educativo logre cumplir con los propósitos planteados de la institución y por ende la calidad educativa, que tanto se aspira en la actualidad, no solo en las escuelas multigrado, sino que en cada uno de los centros educativos de México (Hernández et al., 2015).

Esta investigación documental sobre El Liderazgo del Directivo Escolar en una Escuela Multigrado de Educación Primaria, donde se describe el tipo y las fases de estudio, las técnicas que se utilizaron, los criterios y documentos examinados para su realización; también se encuentran competencias y otros aspectos que conforman a un director como líder educativo, así como los diversos autores consultados que abordan el tema y los hallazgos e interpretaciones que se obtuvieron al desarrollar la indagación, que contribuyeron a comprender la importancia del liderazgo del director escolar en una escuela multigrado para la mejora de la educación.

## **Metodología**

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se utilizó para esta investigación fue el cualitativo a través de la investigación documental, que es una de las técnicas de la investigación cualitativa que de acuerdo a Guerrero, (2015, citado en Reyes & Carmona, 2020) es la encargada de recolectar, recopilar y seleccionar información en diferentes fuentes de indagación (lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, artículos resultados de investigaciones, entre otros); donde se encuentra presente la observación, a través del análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio. Su objetivo principal es dirigir la investigación tomando en cuenta dos aspectos, primeramente, relacionando los datos que ya se tienen y proceden de distintas fuentes, por consiguiente, proporcionando una visión general y sistemática de una determinada cuestión elaborada en diferentes fuentes dispersas. Según Máxima (2020, citado en Reyes & Carmona, 2020), la investigación documental consta de los siguientes pasos a seguir: arqueología de fuentes, hace referencia a la selección del material que sirve para el desarrollo de la investigación; revisión, permite descartar el material que no es útil; cotejo, ayuda a comparar y organizar el material que posee para obtener las citas, así como las referencias que respaldan la teoría del investigador; interpretación, se analiza el material comparado y se elabora una propuesta, interpretación, opinión o una deducción del investigador; por último, las conclusiones, se refiere al cierre sobre el tema investigado tomando en cuenta cada uno de los puntos anteriores para expresar la teoría o dar solución a lo que se investiga. Este tipo de indagación permitió analizar, observar y reflexionar sobre la importancia del liderazgo escolar en escuelas multigrado para una buena intervención educativa.

## Técnicas de análisis

La investigación de este documento se realizó con ayuda de la cartografía conceptual, la cual fue propuesta por Tobón (2015), con base en los mentefactos conceptuales, el pensamiento complejo y los mapas mentales; la cual es una estrategia de investigación que se centra en realizar un análisis del conocimiento científico respecto a un concepto, teoría o metodología tomando como base ocho ejes (Tobón et al., 2018, p. 1), que son: noción, categorización, caracterización, diferenciación, división, vinculación, metodología y ejemplificación, en cada eje se ordena la información científica que disponen, valoran avances y se determinan la información que hace falta para orientar nuevos estudios. Es una estrategia de construcción y comunicación de conceptos basada en el pensamiento complejo, mediante aspectos verbales (ideas, conectores, sustantivos, verbos, proposiciones), no verbales (imágenes, líneas, logos, relieves, colores claves, imágenes y símbolos) y espaciales. Sirve como apoyo en la construcción del saber conocer dentro del marco general de la formación de competencias cognitivas. Es un proceso textual y argumentativo que se basa en fuentes bibliográficas y del contexto lo que permitió realizar un análisis más profundo referente a la importancia del liderazgo escolar en una escuela multigrado. En la Tabla 1 se muestran los ocho ejes de la cartografía conceptual y como se empleó en esta investigación.

Tabla 1

### *Ejes de la Cartografía Conceptual*

Eje	Pregunta central	Componentes
Noción	¿Cuál es el origen de liderazgo escolar? ¿Qué es el liderazgo escolar?	Origen del liderazgo escolar Concepto de liderazgo escolar
Categorización	¿A qué campo pertenece el liderazgo escolar? ¿Cuál es el papel de un líder educativo? ¿Qué pretende el liderazgo escolar?	Educativo Que implica el liderazgo escolar. La función del liderazgo de manera efectiva. Que pretende el liderazgo escolar en la actualidad.
Caracterización	¿Cuáles son los componentes que distinguen al liderazgo escolar? ¿Cuáles son las características que debe poseer un líder educativo?	Personal que puede poseer la cualidad del liderazgo escolar. Las características de un líder educativo.
Diferenciación	¿De qué otros conceptos se distingue el liderazgo escolar?	Liderazgo del directivo escolar. Liderazgo del docente.
División	¿En qué tipos se clasifica el liderazgo escolar?	El liderazgo compartido o distribuido. Líder como jefe.
Vinculación	¿En qué campos se relaciona el liderazgo escolar?	El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.
Metodología	¿Cuáles son las competencias que favorecen el liderazgo escolar?	Competencia del pensamiento estratégico. Competencia de gestión del aprendizaje Competencia de relación con las personas. Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas.
Ejemplificación	¿Cuál es un ejemplo clave del liderazgo escolar?	Como se ejerce el liderazgo en una institución escolar. De qué forma favorece el liderazgo escolar a la institución educativa en una escuela multigrado.

*Nota.* Adaptado de “Manual de Cartografía Conceptual”, por S. Tobón, 2015, CIFE, p. 7

### Fases de estudio

Para la realización de esta investigación documental, primeramente, se eligió el tema de estudio, con base a ello se fue indagando en diferentes fuentes de información documentos fiables que abordarán

el tema a investigar “El liderazgo del Directivo Escolar en Escuelas Multigrado de Educación Primaria”, tomando en cuenta para su análisis la técnica de cartografía conceptual que permitió ir examinando cada uno de los elementos y características que la conforman, seleccionando las citas pertinentes que permitieran explicar la importancia del liderazgo directivo en una escuela multigrado para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje en la institución escolar, que contribuya a lograr una educación de calidad.

### **Criterios del estudio**

Para su análisis se emplearon los siguientes criterios en la selección de los documentos:

1. Utilizar la base de datos, como: Google Académico para seleccionar documentos, revistas y libros fiables.

2. Los documentos seleccionados debían ser del periodo 2016-2021. Sin embargo, se emplearon algunos con mayor antigüedad debido a su importancia.

3. Para la búsqueda de los documentos se emplearon palabras claves como: liderazgo escolar, liderazgo en escuelas multigrado, escuelas multigrados, función de escuelas multigrado, qué es un líder, características y competencias del liderazgo escolar, entre otros. Los documentos fueron seleccionados por su relevancia en el tema del liderazgo escolar en escuelas multigrado y por su contribución a alguno de los ejes de la cartografía conceptual.

4. Los artículos seleccionados debían estar en revistas y los libros publicados por editoriales reconocidas. Cabe mencionar que no se encontraron documentos que hablaran sobre el liderazgo escolar en escuelas multigrado, se tuvo que investigar por conceptos separados, pues hay una ausencia de artículos referentes a escuelas multigrado.

### **Documentos analizados**

Se utilizaron 28 artículos, que cumplieran con los criterios establecidos. Se encuentra una gran contribución sobre información relevante del liderazgo educativo e insuficiente sobre escuelas multigrado (ver Tabla 2). Tabla 2.

#### *Documentos Analizados en el Estudio*

Documentos	Sobre el tema	De contextualización o complemento	Latinoamericanos	De otras regiones
Artículos teóricos	8	0	8	0
Artículos empíricos	1	0	1	0
Libros	3	2	3	0
Manuales	1	0	1	0
Revistas	14	0	11	3
Tesis	2	0	2	0

## **Resultados**

### **Noción del Liderazgo Escolar**

Hoy en día, el liderazgo escolar es una meta muy importante por lograr en la reforma educativa, pues se considera que, a través de ella, se podrán conseguir los objetivos y propósitos de cada centro educativo, Ortega (2012), menciona que la palabra líder se remonta a principios de 1800, cuando se utilizó el término para referirse a alguien que debía dirigir un equipo. Se traduce en castellano como “ir hacia adelante”, y es usada regularmente para designar a una persona que un grupo sigue, reconociéndola como jefe o dirigente, para orientar los procesos y

acciones que se emprendan. El liderazgo escolar se define "como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009, citado en Manríquez & Reyes 2022, p. 2); lo que contribuirá a que el director escolar realice su función de la mejor manera y busque solución a los problemas que se presentan en su labor cotidiana, brindando a los educandos una educación de calidad para que puedan desenvolverse como individuos plenos ante la sociedad donde se encuentran inmersos, pues de acuerdo a la OCDE et al., (2017, citado en Manríquez & Reyes 2022), el liderazgo escolar del director educativo permite el progreso de la buena dirección educativa.

### **Categorización del Liderazgo Escolar**

El liderazgo escolar es una de las cualidades que es importante desarrollar en la actualidad que pertenece al área educativa, que permite mejorar el funcionamiento de una institución, que implica un propósito y una dirección, para perseguir las metas que se pretenden alcanzar con claridad y tenacidad; según Leithwood (2009), un líder educativo debe dirigir su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes; para realizar un liderazgo efectivo, es necesario contemplar sus funciones y características, tales como: tener una orientación no conformista, apoyar a los profesores, desarrollar un liderazgo pedagógico, involucrar a los padres de familia, monitorear frecuentemente el progreso de los estudiantes y las actividades escolares, así como la coordinación en materia de currículo, políticas y prácticas de promoción escolar equitativas.

El reto actual, dice Salas (2020), es llegar a ser un líder educativo, promoviendo entre los miembros de una organización el desarrollo de sus competencias, el trabajo en colaboración, la realización de proyectos acción en conjunto, conoce las políticas educativas; en lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era postburocrática, se dispone a implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas para la mejora de la educación; de esta forma cada uno de los miembros podrá realizar sus encomiendas de manera positiva, con agrado y disfrutando lo que hace, lo anterior es lo que se pretende conseguir mediante el liderazgo escolar de un directivo.

### **Caracterización del Liderazgo Escolar**

Las competencias involucradas en el liderazgo de acuerdo a Mineduc (2005, citado en Bolívar, 2011), se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. Cabe mencionar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que puede estar presente en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios de este ámbito también son aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

De acuerdo a Castillo (2005), las características de un líder educativo son: que tenga visión, objetivos, sentido de dirección, compartir con los miembros que conforman su equipo, los patrones culturales y significados que ahí existen; poseer conocimiento y habilidad; ser una persona capacitada, ser empático; debe tratar bien a las personas, reconocer que poseen talento que hay que potenciar y estar abierto al cambio. Por otra parte, Sierra (2016), menciona que un líder debe poseer un sentido formativo y ético, orientar a los estudiantes, docentes, padres de familia y demás personal de la comunidad escolar, siempre en busca de mejorar la calidad educativa, el clima y el crecimiento personal de la organización a través de la gestión. Sin duda

alguna, son muchos los aspectos y cualidades que caracterizan a un líder escolar, por esta razón su función en la escuela es de gran relevancia, pues cada una de sus cualidades son un factor clave para el cambio, la mejora escolar y la calidad escolar.

### **Diferenciación del Liderazgo Escolar**

El liderazgo educativo puede estar presente en diferentes actores educativos principalmente en el directivo escolar y docente. A continuación, se describe cada concepto.

- **Liderazgo directivo:** Bolívar (2011), supone que, las competencias directivas deben dirigirse a crear condiciones y promover contextos (organizativos y profesionales) que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. Los directores deben realizar múltiples tareas y algunas inevitablemente relacionadas con la administración y la gestión, pero su misión central es la enseñanza, por lo que en ese aspecto deben centrar los esfuerzos y mejora de la educación ofrecida por el centro.
- **Liderazgo pedagógico:** El liderazgo del profesorado de acuerdo a Bolívar (2011), es el proceso mediante el cual los profesores, de manera individual o colectivamente, intervienen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad educativa para mejorar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje, con el fin de incrementar los conocimientos y los logros de los estudiantes.

Bolívar (2011), menciona que tanto el director como docente, marcan una diferencia en sus escuelas y en su profesión; donde las competencias de un liderazgo para el aprendizaje y competencias docentes se conjuntan en un marco de consolidar una cultura colaborativa que posibilite construir capacidades para el desarrollo de la organización. Al mismo tiempo, el liderazgo de equipos directivos y el liderazgo docente se vinculan por una misma misión: mejorar los aprendizajes de los estudiantes; que es la misión principal del liderazgo escolar lograr las condiciones necesarias para ofrecer una educación de calidad donde los alumnos puedan desarrollar y adquirir el aprendizaje.

### **División del liderazgo escolar**

El liderazgo escolar puede ser distribuido o compartido, de acuerdo a Bolívar (2011), permite entender la actividad de liderazgo en las escuelas en formas más complejas e interrelacionadas; reconoce que diferentes personas, y no solo los que ocupan cargos oficiales, pueden emerger como fuentes de influencia en diferentes ocasiones, con efectos positivos en la educación; también aumenta las oportunidades de la organización de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de sus integrantes; permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales, y promueve, entre los miembros de la organización, un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto. Mediante una mayor participación en la toma de decisiones, puede desarrollarse un mayor compromiso con las metas y las estrategias de la organización.

Este tipo de liderazgo deja de lado la dirección burocrática donde el individuo a cargo de una institución “el director” hace su función como jefe, solo da indicaciones para que los demás las realicen, toma las decisiones por sí mismo sin contemplar a los demás, ocasionando en las escuelas conflictos que no contribuyen a atender las situaciones presentes en la institución educativa, y por consecuencia no haya un ambiente propicio para que dé lugar al aprendizaje. Es importante que en cada una de las escuelas exista un líder escolar y que todos los miembros

trabajen en colaboración para atender cada una de las situaciones problemas que afectan el proceso de enseñanza- aprendizaje para lograr una educación de calidad.

### **Vinculación del liderazgo escolar**

El liderazgo educativo se relaciona con todas aquellas interacciones donde haya que dirigir a un grupo de personas, Burns (s.f., citado en Navarro, 2016) propone dos categorías generales: la de liderazgo transaccional y la de liderazgo transformacional. Estas son dos formas básicas de interacción entre líder y seguidores y son expuestas como esquemas de organización en los que se establecen las relaciones entre estas partes; también señala que la mayoría de las relaciones entre líderes y sus seguidores se desarrolla de modo transaccional; es decir, quien lidera la persona que se aproxima a quienes le siguen con la finalidad de intercambiar bienes o valores: y por medio de las transacciones, se establece un vínculo que une a los sujetos con su líder; en cambio el liderazgo transformacional donde pertenece el liderazgo educativo es un vínculo que se origina en un contexto de crisis o necesidad institucional o social que se comparte por la totalidad de miembros de un grupo, con la capacidad y con posibilidades para emprender acciones que motiven a los demás para la consecución de las metas compartidas, se constituye en su líder.

### **Metodología del liderazgo escolar**

Los aspectos que deben tener en cuenta sobre el liderazgo educativo, se describen en las siguientes competencias propuestas por Álvarez (2010, citado en Bolívar, 2011), las cuales considera como esenciales:

1. Competencia del pensamiento estratégico. El líder debe estar capacitado y tener habilidades para promover y gestionar cambios en la institución mediante la realización de proyectos de dirección en colaboración con los agentes educativos.
2. Competencia de gestión del aprendizaje. El director debe poseer una dirección pedagógica del aprendizaje para guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, supervisar la intervención docente y promover su desarrollo profesional.
3. Competencia de relación con las personas. El líder debe tener la capacidad para influenciar a otras personas y crear redes de relaciones humanas entre la comunidad educativa, en especial con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
4. Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas. El director debe promover la autonomía, ser capaz de organizar y coordinar el trabajo en equipo de los agentes educativos fomentando el liderazgo compartido.

Pont (2008, citado en Bolívar, 2011), señala que el desarrollo de liderazgo es un proceso de aprendizaje que dura toda la vida, además que el impacto de su formación es muy amplio, puede aprenderse y desarrollarse mediante una combinación de procesos formales e informales a lo largo de las diferentes etapas y contextos de las prácticas de liderazgo que lleva a cabo. La carrera de liderazgo escolar debe ser apoyada en las diferentes etapas en una forma equilibrada, y seguir actualizándose durante la marcha, con diversos programas de inducción, continuos y complementarse cuando se presenten cambios importantes o desee conocer más sobre un tema que pretende abordar o solucionar.

## Ejemplificación del liderazgo escolar

Las investigaciones en torno al tema de liderazgo se han multiplicado y centrando en el análisis de la figura del líder y también en sus funciones, así como en sus tareas. Los estudios destacan que el liderazgo escolar puede ser la solución a muchos de los problemas que surgen en los centros educativos como problemas de administración, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje; son muchos los problemas que existen en la escuelas educativas y se considera que un director con liderazgo escolar puede dar solución a cada uno de ellos, pues de acuerdo a la OCDE (2009, citado en Villa, 2015), “el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares ha hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares” (p.7).

Por otro lado, en las escuelas multigrado donde no existe un directivo con un cargo de autoridad formal, el docente frente a grupo es comisionado como director, quien es el responsable de fungir con liderazgo en la institución para lograr los aprendizajes que requieren los alumnos, pues como menciona Schmelkes & Aguila (2019), una escuela multigrado en los niveles de educación básica es aquella en la que algún maestro atiende a más de un grado escolar; y se encuentran en zonas rurales, donde el acceso a diversos recursos básicos (luz, agua, drenaje, entre otros), económicos, tecnológicos, de transportes son escasos o nulos; las funciones que realiza de acuerdo a Coronel, Miranda & Rey (2017) son las siguientes:

**A) Funciones Socioculturales:** a través de ellas el profesorado muestra a la comunidad los aprendizajes adquiridos por el alumnado, manifestándolos por medio de actividades culturales, algunas tienen la finalidad de mantener en la memoria colectiva las fechas cívicas y algunos eventos culturales escolares permiten promover la cohesión de la comunidad.

**B) Funciones Administrativas:** una de las características de la organización de la escuela multigrado, es que el profesorado asume las funciones de directivo y las implicaciones que esto conlleva sin contar con la clave del puesto, es una comisión por parte de la supervisión o un acuerdo entre los compañeros de trabajo, con la finalidad de cumplir con la organización y coordinación de las actividades docentes, de gestión y dirección encomendadas por la autoridad dentro y fuera de su horario de laboral; además resaltan otro tipo de actividades que deben realizar para allegarse recursos económicos o gestionar ante las autoridades locales y oficiales recursos materiales para mejorar la infraestructura de la escuela.

**C) Funciones Comunitarias:** los maestros asumen como parte de su compromiso con la comunidad en general, habilidades y cualidades para resolver problemáticas (sociales, afectivos, de salud, de aprendizaje) que no competen al profesorado por su formación profesional, para dar soluciones en cada caso.

Por ello, es importante desarrollar la cualidad del liderazgo en cada uno de los responsables de una institución, para que puedan cumplir su función con eficacia, para atender cada uno de los retos y desafíos presentes en su labor como: bajo nivel de aprendizaje, mejorar la infraestructura o gestionar recursos económicos, humanos y materiales. Y tener presente que el líder que se desea, según Villa (2015), es aquella persona que tiene como meta principal de su liderazgo,

lograr el mayor desarrollo posible de las habilidades y potencialidades de las personas a su cargo, el que ayuda a definir unas metas conjuntas con visión hacia dónde se quiere dirigir, que predica con el ejemplo, dedicación y compromiso, que muestra respeto y consideración individual a todos los miembros de su equipo, de su centro o de sus estudiantes, independientemente que éstos sean buenos o malos estudiantes; que integra a las personas en un equipo para tomar decisiones colegiadamente.

### **Discusión**

Durante esta investigación se encontró que un líder no se hace, sino que durante su práctica va desarrollando esta cualidad tan importante hoy en día en el área educativa para transformar las escuelas. De igual forma, se pudo conocer los diferentes tipos de liderazgo que existen y sus formas de llevarlos a cabo. Se pudieron analizar las diferentes características que definen y ejemplifican el liderazgo educativo mediante la aportación que realizaron los autores contemplados en este documento, así como las competencias que debe poseer un director como líder, las ventajas que trae consigo llevarlas a cabo para la mejora educativa, y un mejor desempeño de cada uno de los miembros que conforman la comunidad escolar.

Finalmente, el liderazgo educativo puede ser ejercido por un docente de una escuela multigrado, y podría impactar de manera positiva para que el maestro comisionado como director pueda llevar a cabo su doble labor, influenciando a la comunidad educativa para trabajar en conjunto y atender cada una de las situaciones que están afectando el mejor desempeño de los miembros. Desarrollar la cualidad de líder traería grandes beneficios en una escuela multigrado para movilizar a los padres de familia, alumnos y docentes a generar mejores condiciones en los aprendizajes e infraestructura para una mejor organización y funcionamiento de la institución escolar, así poder ofrecer una educación de calidad.

### **Conclusión**

Sin duda alguna, el liderazgo escolar ha venido a transformar la manera en la que los directores, docentes e individuos que forman parte del sistema escolar desempeñan su labor, para beneficiar a la escuela y los alumnos, dejando de lado la administración clásica de las instituciones educativas que solo contribuye a una intervención burocrática donde el director escolar hace uso de herramientas desfasadas y prácticas rutinarias que no permiten atender las necesidades de los estudiantes en la actualidad, al igual que el logro de una organización efectiva del centro escolar, pues hoy en día es necesario la participación con liderazgo de los agentes educativos, en el que hagan uso de un enfoque humanista para crear proyectos educativos que ayuden a avanzar en cada una de las áreas de oportunidad que presenta la escuela mediante estrategias novedosas seleccionadas en colaboración, que ayuden a guiar de manera oportuna la administración, organización y desenvolvimiento pedagógico de los miembros para el buen funcionamiento de la institución, contribuyendo así, a una efectiva dirección escolar y por ende la calidad educativa.

### **Referencias**

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_arttext).
- Avilés, D., Meneses, G., & Cáceres M. (2021). De estudiante a director: realidades que se viven en las escuelas multigrado. Vol.17. Núm. 83. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2054>.
- Bolívar, A. (2011, 03 de junio). Aprender a liderar líderes. *Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. EDUCAR, vol. 47, núm. 2, pp. 253-275 Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837004.pdf>.

- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*. Universidad de Concepción (Chile), 61-103. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757\\_Liderazgo\\_educativo\\_y\\_desarrollo\\_profesional\\_docente\\_Una\\_revision\\_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-internacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-internacional.pdf).
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de investigación en la educación. Recuperado de <http://www.educando.edu.do>.
- Contreras, T. (2016), Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Recuperado de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>.
- Córdova, J. (2019). El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño en el aula de los docentes de las I.E. Multigrados del núcleo educativo Lagunas - Ayabaca 2016. Recuperado de <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2253>.
- Claudia Marcela Durán Chinchilla, MSc. Alveiro Alonso Rosado Gómez (2019). LA COMPRENSIÓN LECTORA Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN ESTUDIANTES DE INGENIERÍA. *Revista tecnologías de Avanzada*. Numero 33, vol 1, 2019
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de Investigación 17: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)*. Recuperado de <https://ninosdelmilenio.org/wp-content/uploads/2014/11/El-rol-del-director-en-la-escuela-el-liderazgo-pedag%C3%B3gico-y-su-incidencia-sobre-el-rendimiento-acad%C3%A9mico.pdf>.
- García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0,5&qsp=7&q=liderazgo+pedag%C3%B3gico+%2calidad+de+la+educaci%C3%B3n%22&qst=br#d=gs\\_qabs&u=%23p%3Dps5jA6ilEQ8J](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&qsp=7&q=liderazgo+pedag%C3%B3gico+%2calidad+de+la+educaci%C3%B3n%22&qst=br#d=gs_qabs&u=%23p%3Dps5jA6ilEQ8J).
- Hernández, E. (2018). El aprendizaje en escuelas multigrado mexicanas en la prueba Planea. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, ISSN-e 1696-4713, Vol. 16, Nº. 3, 2018, págs. 123-138. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6520424>.
- Hernández, J., Tobón, S., & Vázquez, J. (2015). Estudio de Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual. Recuperado de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Importancia+del+liderazgo+articulo+de+divulgacion&btnG=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DtVRBQGsg3soJ](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Importancia+del+liderazgo+articulo+de+divulgacion&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DtVRBQGsg3soJ).
- López, Y. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. Recuperado de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34589/El\\_liderazgo\\_escolar\\_a\\_traves\\_del\\_analisis\\_de\\_la\\_actividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34589/El_liderazgo_escolar_a_traves_del_analisis_de_la_actividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?? Aportes desde la investigación. *Fundación Chile. Área de Educación*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5428>.
- Navarro, C. (2016, 11 noviembre 2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*. Educación vol.40 n.1 San José, San Pedro, Montes de Oca Jan./Jun. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5335/5135>.
- Manríquez, M., & Reyes, R. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista educación*, vol. 46, núm. 1, Universidad De Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44068165028>.

- Miranda, J. (s.f.). El Liderazgo directivo y su influencia de gestión en una escuela multigrado en el estado de San Luis Potosí, México. Recuperado de <https://trabajos.pedagogiacuba.com/trabajos/29EL%20LIDERAZGO%20DIRECTIVO%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20DE%20GESTI%C3%83%E2%80%9CN%20EN%20UNA%20ESCUELA%20MULTIGRADO%20EN%20EL%20ESTADO%20DE%20SAN%20LUIS%20POTOS%C3%83%C2%8D,%20M%C3%83%E2%80%BOXICO.pdf>.
- Ortega, A. (2013). La dirección escolar, luces y sombras. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (350), 41-44. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/999/847>.
- Ortega, S. (2012). Visión educativa IUNAES. Vol .6, No. 13, Durango, Dgo., México. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995870>.
- Reyes, L. & Carmona A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Doctorado en Psicología, Universidad Simón Bolívar.
- Salas, V. (2020). El liderazgo directivo en la escuela actual. Trabajo académico. Recuperado de [http://scolar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=El+reto+actal+del+director+como+lider+&btnG=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DBT00tXELWcQJ](http://scolar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=El+reto+actal+del+director+como+lider+&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DBT00tXELWcQJ).
- Schmelkes, S. & Aguila, G. (2019). La educación multigrado en México. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación Barranca del Muerto 341, Col. San José Insurgentes, Delegación Benito Juárez, C.P. 03900, Ciudad de México. Impreso y hecho en México. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C237.pdf>.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602016000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200007).
- Tobón, S. (2015). Cartografía Conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías. Instituto CIFE. Derechos reservados por CIFE. [www.cife.org.mx](http://www.cife.org.mx).
- J. Furguerle Rangel, B. Villegas, y Z. Daboín, «Las TICs y el perfil del docente para el desarrollo de actividades didácticas.», *Aibi revista investig. adm. ing.*, vol. 4, n.º 1, pp. 21-28, ene. 2016.
- Tobón, S., Martínez, J., Valdez, R., y Quiriz T. (2018). Prácticas Pedagógicas: Análisis mediante la cartografía conceptual. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-31.html>.
- Torres, M., Hernandez J., & Pinelo, W. (2021). Impacto del trayecto formativo optativo relacionado a las escuelas primarias multigrado en la formación inicial de los futuros docentes. Recuperado de <https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen/Memorias/1125-373-Ponencia-doc-.pdf>.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Denise-Vaillant/publication/275517675\\_Liderazgo\\_escolar\\_evolucion\\_de\\_politicas\\_y\\_practicas\\_y\\_mejora\\_de\\_la\\_calidad\\_educativa\\_Denise\\_Vaillant\\_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8/Liderazgo-escolar-evolucion-de-politicas-y-practicas-y-mejora-de-la-calidad-educativa-Denise-Vaillant-2015.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Denise-Vaillant/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8/Liderazgo-escolar-evolucion-de-politicas-y-practicas-y-mejora-de-la-calidad-educativa-Denise-Vaillant-2015.pdf).
- Valiente, P., del Toro, J., & González, J. (2016). Principios de la formación especializada del director escolar. Una propuesta desde la sistematización. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(1), 137-153. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5297507>.
- Villa, A. (2015, marzo 2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5335>.