

Las prácticas de liderazgo académico de directivos y docentes de nivel preescolar

Academic Leadership Practices of Principals and Preschool Teachers

Grethel Fernanda Hernandez Barajas¹

Escuela Normal Superior, plantel Navojoa

Misael Enríquez Félix²

Escuela Normal Superior, plantel Navojoa

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar las prácticas de liderazgo del cuerpo directivo y docente del nivel preescolar de la ciudad de Nogales, Sonora, desde su perspectiva. El enfoque metodológico del trabajo es cuantitativo con un alcance descriptivo. Para la recolección de datos se utilizaron dos encuestas; una de ellas se aplicó a las directoras de las escuelas y otra a las educadoras. Los resultados muestran algunas de las prácticas que ejecutan ambos grupos encuestados. Tras el análisis de los resultados se encontró que existe comunicación y apoyo entre pares, a pesar de algunas diferencias, así como la ejecución de acciones de liderazgo y gestión efectiva de recursos.

Palabras clave

Prácticas, liderazgo académico, director, docente, preescolar.

Abstract

The objective of this article is to identify the leadership practices carried out by the principal and the teacher, from their own perspective, at the preschool level in the city of Nogales, Sonora. The methodological approach of the work is quantitative with a descriptive scope, using two surveys for data collection; one of them was applied to school principals, and another to educators. The results show some of the practices carried out by the managers of the center and its teachers, showing

¹ fer.1227@hotmail.com | Autora para correspondencia | <https://orcid.org/0009-0008-0037-0614>

² ensn.menriquez@creson.edu.mx | <https://orcid.org/0000-0002-4677-2837>

similarities and some differences, demonstrating that they provide support among collaborators, carry out leadership actions, resource management, and communication between peers.

Keywords

Academic Leadership, Director, Teacher, Preschool.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo identificar las prácticas de liderazgo en los diferentes colectivos docentes, y en las directoras de los jardines de niños ubicados en la ciudad Nogales, Sonora. La zona escolar en la que se trabajó es la número 48, que comprende nueve preescolares, todos con una directora efectiva y educadoras en servicio. Este nivel educativo atiende a grupos de primero, segundo y tercer grado, cuyo rango de edad del alumnado oscila entre los 3 y los 6 años.

Los centros educativos se localizan próximos a la frontera norte del país, en zonas vulnerables y con alta marginación, en donde la mayoría de las familias son compuestas y monoparentales³. Por tales razones, existe una variedad en las y los alumnos, puesto que provienen de diferentes partes de la república o bien, son residentes de Estados Unidos de América (EE. UU.). Estas condiciones generan pluralidad de culturas y aspectos lingüísticos. Cabe mencionar que los preescolares de esta zona escolar tienen contextos poco favorables para los educandos, quienes presentan, en algunos casos, problemas de manejo de sustancias ilícitas, robos y violencia.

Dentro de los estudios relacionados con el liderazgo en el ámbito académico, se encuentra el ensayo realizado por Ugalde Villalobos y Canales García (2016). En éste, las autoras discuten y comparan diferentes aportaciones a los conceptos: comunicación asertiva, escucha, motivación y liderazgo académico. También destacan que el liderazgo es importante para mejorar el rendimiento académico, despertar el entusiasmo, la motivación y la comunicación asertiva; además de favorecer el trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y la dirección. Las investigadoras concluyen de su trabajo hecho en Costa Rica, que la comunicación asertiva, la escucha y la motivación dentro del trabajo en equipo –en especial de la o el líder–, son tres acciones necesarias para un buen trabajo, y a su vez, son desafíos a enfrentar en la educación. Por ello, el liderazgo académico es importante en el siglo XXI, pues mediante su práctica se puede mejorar el rendimiento escolar.

³ De acuerdo con la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), el tipo de familia compuesta se refiere a la conformada por una persona o pareja, con o sin hijos(as), con o sin otros parientes, y otros no parientes.

Otro de los estudios referentes al tema, es el elaborado por Pàmies Rovira et al. (2016). En éste se analizan políticas educativas y se obtienen resultados del proyecto Éxito y desigualdad educativa en centros escolares de entornos desfavorecidos. El objetivo de la investigación fue identificar los factores que contribuyen al éxito académico en escuelas de educación primaria y secundaria obligatoria, en entornos desfavorecidos de España.

Los resultados sugieren que se considera una escuela exitosa aquella en la que la dirección y la institución poseen autonomía en la toma de decisiones –dependiendo de las necesidades demandadas– y en los planes escolares. De manera similar, se estima que las escuelas más destacadas son aquellas en las que al profesorado se le asignan tareas acordes a su formación y capacitación. Además, se constata que el alumnado adquiere un mejor aprendizaje si la práctica docente toma en consideración el contexto.

Por su parte, Domingo Segovia (2019) muestra algunas reflexiones desde el contexto de España, a partir de una reseña del libro *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*, de Antonio Bolívar. En ésta analiza el contenido de la obra de forma teórica y sostiene que la escuela está influenciada por la cultura y se rige por las políticas actuales. En virtud de ello, añade la necesidad de implementar el liderazgo como práctica educativa en las y los docentes, tomando en cuenta las necesidades que presente el instituto.

Además de los estudios presentados, se encuentra el producido por Ocampo Herrera y Reyna Pineda (2016) y desarrollado en escuelas mexicanas, en el que enfatizan al liderazgo como factor relevante en la calidad educativa actual del país. Como parte de sus conclusiones, la y el investigador exponen que el liderazgo escolar, relacionado con el área directiva, incide en el clima laboral y que éste repercute en los logros académicos.

Debido a que el entorno educativo es cada vez más demandante, se considera que el Sistema Educativo Nacional (SEN) debe poner énfasis en la selección del personal de dirección, de supervisión y de autoridades educativas. Del mismo modo, se sugiere la capacitación como una herramienta de actualización.

Como último estudio se encuentra el elaborado por Silva Ballesteros et al. (2021). Esta investigación se realizó en la ciudad de Hermosillo, Sonora, en donde participaron educadoras del nivel preescolar que tuvieran experiencia mínima de seis años y máxima de treinta y tres. El propósito de tal trabajo fue conocer, desde la perspectiva de las docentes, las características predominantes del liderazgo transformacional que manifiestan las directoras, así como la gestión educativa.

La muestra se compone de 95 educadoras de distintos preescolares, a quienes se les aplicó un cuestionario en escala Likert. Los resultados arrojaron que 87 de las

encuestadas cumplían con las características seleccionadas por las investigadoras y el investigador. Las docentes participantes compartieron que una de las características más frecuentes en el liderazgo es el carisma, que a su vez implica entusiasmo y confianza; así como la estimulación intelectual, que constituye el apoyo y el diálogo del equipo de trabajo. Igualmente, manifestaron preferir una gestión escolar orientada hacia el liderazgo transformacional, en donde la o el director sea carismático, inspire y motive a los equipos de trabajo para así lograr un ambiente de confianza y una práctica educativa amena.

MARCO CONCEPTUAL

La trayectoria de la educación de las y los estudiantes se encuentra organizada mediante programas de estudio. Entre sus organismos reguladores está la Nueva Escuela Mexicana (NEM), que en la actualidad “tiene como centro la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, y su objetivo es promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación” (Secretaría de Educación Pública, 2019, s. p.). Esta propuesta resulta beneficiosa para el alumnado, puesto que se consideran todos los aspectos de la enseñanza, lo cual permite una gestión escolar adecuada, que a su vez se refleja en la cantidad de matrículas con perfil de egreso.

Corrientes pedagógicas actuales

Los programas de estudio que dirigen el trabajo de las y los maestros se basan en diferentes pedagogías. En la actualidad se encuentra en preparación un plan de estudio basado en corrientes pedagógicas como la de la Escuela Nueva, el Aprendizaje Significativo, el Constructivismo, la Humanista, entre otras. Es importante mencionar que el organismo a cargo de su construcción es la Secretaría de Educación Pública, para estudiantes que tengan hasta 23 años. Partiendo de la necesidad de que las y los jóvenes consigan una formación integral al culminar su trayecto educativo —ya que se mostraba una baja calidad en la educación—, la SEP tiene como objetivo integrar a la comunidad, así como brindar condiciones excelentes en el servicio educativo y calidad en la enseñanza. De esta manera, se pretende que las y los estudiantes logren integrarse a la sociedad y puedan acceder a un trabajo con satisfacción (SEP, 2019).

Pedagogía constructivista

Dentro de la pedagogía constructivista se localizan diversos exponentes, tales como Pierre Bourdieu, Jean Piaget, Ernst von Glasersfeld, por señalar algunos. Desde la perspectiva de Piaget, esta pedagogía describe la construcción del conocimiento del individuo que transita por un proceso de asimilación en las interacciones con diversos actores, materiales y situaciones de su propio contexto. Asimismo, especifica

que, en respuesta, éste trabaja la reflexión y la organización de las acciones realizadas (Daros, 2009).

Este enfoque ofrece un acercamiento hacia el comportamiento del sujeto y los intereses que va a manifestar en la institución educativa. Por este motivo, es pertinente entender que “el niño es naturalmente receptivo, activo y constructivo (ordena y estructura su actividad para solucionar sus problemas) en su obrar, y su mente avanza movida por intereses acordes a su edad y necesidades” (Daros, 2009, pp. 57-58). En otras palabras, el sujeto tiene conocimientos y experiencias previas que se dejan entrever en su actuar y en la manera en que adquiere su aprendizaje; de forma diferente, se comprende que el desarrollo y la construcción de cada individuo es distinta.

Pedagogía humanista

La pedagogía humanista, estudiada por los teóricos Carl Rogers, Hamachek y Abraham Maslow, sugiere la realización plena del hombre. Esta variación de la pedagogía desarrolla todas las posibilidades de la persona, entre las que se encuentran el aspecto moral, la autorrealización y el autoconocimiento. Cabe mencionar que desde esta visión de la educación, las y los alumnos se tratan como seres humanos y no como máquinas de aprendizaje (Ortiz Ocaña, 2013).

Esta orientación de la práctica educativa se enfoca en comprender la interacción entre docentes y el alumnado, para entender que, así como otros individuos, ellas y ellos también establecen relaciones interpersonales con su comunidad, familia, amigos, entre otros. Además, es primordial tener en mente que cada persona tiene sus propias convicciones y creencias, por lo que es necesario propiciar aprendizajes de vida y posibilitar su desarrollo pleno.

Según Rogers, Hamachek y Maslow, “la tarea del educador es ayudar a la persona a encontrar lo que tiene en sí mismo, a descubrir su auténtico yo; no forzarla o formarle de un modo predeterminado que alguien ha decidido de antemano” (Ortiz Ocaña, 2013, p. 23). Es posible plantear que la o el profesor debe fungir como facilitador, comunicador, creador de ambientes de aprendizajes favorables y de situaciones reales, mediante el ejercicio de valores como la responsabilidad, la reflexión y el respeto.

Pedagogía de la Escuela Nueva

Esta última pedagogía data de finales del siglo XIX y está conformada por diversos ideales, conceptos, corrientes, pensamientos y experiencias de varios autores. Jean-Jacques Rousseau fue el principal precursor de la Escuela Nueva, la cual tiene aportaciones como las de Heinrich Pestalozzi, Dewey y Montessori. El objetivo principal de esta perspectiva formativa es modificar la escuela tradicional en una que ofrezca nuevos métodos de enseñanza. Esto se pretende lograr al restarle

protagonismo al docente y darle la oportunidad al alumnado de tener una mayor participación en su proceso de aprendizaje.

Asimismo, la Escuela Nueva busca ser una institución activa, en el sentido de fomentar el interés de las y los educandos por su formación. A esto se le suma que la educación debe ser satisfactoria al integrar el entretenimiento. Por otro lado, es importante para esta pedagogía considerar el tiempo y el espacio de la enseñanza la cual se caracteriza por ser abierta y creativa, en donde las necesidades de los individuos se resuelven y el cambio es constante. Como último punto a mencionar, esta variante de la enseñanza hace énfasis en la libertad, de manera que los sujetos en formación tengan la oportunidad de aprender a aprender y a vivir en libertad (Germán et al., 2011).

Teorías del liderazgo

En esta investigación se estudia el concepto liderazgo, a partir de tres teorías que serán útiles para comprender a los diferentes tipos de líderes, además de sus gestiones, equipos de trabajo y objetivos. Se pretende dilucidar cómo este conjunto de características define el actuar más adecuado para el funcionamiento efectivo de las organizaciones.

Liderazgo transformacional

Los principales exponentes de la postura de Liderazgo transformacional son Bass y Avolio, quienes se enfocan en la relevancia del trabajo en equipo en conjunto con la o el líder. Esta variante toma en consideración las particularidades de la o el guía, así como su capacidad de influir positivamente y de motivar al grupo a conseguir resultados eficaces (Cruz Ortiz et al., 2013).

Como parte de las funciones de quien funge como dirigente, se encuentra la inspiración. Ésta se destina a las personas a su cargo y debe realizarse de forma continua para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos, ya que “las investigaciones respecto al liderazgo transformacional dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto” (Cruz Ortiz et al., 2013, p. 25). Cabe resaltar que la creación de un ambiente laboral positivo va de la mano con la función de inspirar. Con todo esto, se busca lograr cambios en la ejecución de las actividades y el perfeccionamiento de lo que se realiza.

En el liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Avolio, se reconocen las acciones que manifiesta la o el guía hacia los demás y hacia la labor. Éstas se localizan en la atención individualizada a sus compañeros, la responsabilidad, el entusiasmo, el compromiso; mediante la creación de un clima favorecedor, el ejercicio del pensamiento crítico, el desarrollo de un sentido de pertenencia, así como en la preparación

emocional. Este último elemento le permitirá a la o el dirigente apoyar a los demás y hacer que este apoyo, a su vez, sea recíproco (Cruz Ortiz et al., 2013).

Por último, los mismos teóricos indican que “a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, [las y los directores] estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo” (Bracho Parra y García Guiliany, 2013, p. 168). En el ámbito educativo, se motiva al profesorado, se reconoce la importancia del aprendizaje y se coloca en el centro a las y los alumnos; también se identifican la comprensión y la sensibilidad ante el contexto que rodea a la escuela.

Liderazgo distribuido

Los autores Spillane y Gronn brindan una perspectiva distinta con el Liderazgo distribuido. Sus investigaciones se basan en la teoría de la actividad, propuesta por Leontiev, en los años 70, y en la teoría de la cognición distribuida, estudiada por Hutchins en la década siguiente. Ambas teorías dan soporte y discusión conceptual sobre su significado. Para comprender el tipo de liderazgo mencionado, es necesario comprender la procedencia de las teorías. En primera instancia, se plantea la de Leontiev. Él expone que el humano es un ser sociable, por tal, su quehacer se orienta hacia las relaciones establecidas con otros individuos, y sus procesos cognitivos se propician por la colectividad, el contexto, la cultura y el medio ambiente (López, 2013).

Por su parte, la teoría de la cognición distribuida de Hutchins comprende la relevancia y la distribución de los materiales físicos, las interacciones con otros actores, el contexto y las acciones ejecutadas, ya que son las que dan sentido a las situaciones en las que se encuentra el individuo, y guían las acciones que debe de tomar –además de sus procesos cognitivos– (López, 2013). Las teorías antes mencionadas sustentan el liderazgo distribuido, ya que brindan una explicación del hombre, su contexto y las relaciones establecidas con otros sujetos; igualmente, dan cuenta de la formación de estas últimas y la manera de actuar sobre ellas. Aunado a estas características, se encuentra que la o el líder toma las decisiones pertinentes a partir de una razón; éstas se toman de acuerdo con lo que la o el guía conoce y observa, es decir, con base en sus procesos cognitivos. Cada acción debe de tener un motivo, es parte integral del trabajo en equipo y la distribución de tareas.

De esta forma, en el liderazgo distribuido, la o el responsable analiza a los personajes con los que trabaja a diario; además, se encarga de distribuir las tareas –tomando en consideración destrezas y debilidades de sus compañeras y compañeros–, así como de cotejar las situaciones a las que se enfrentan. En el caso académico, que compete a este estudio, este liderazgo se relaciona con el ejercicio de la docencia y todo lo que conlleva. Es importante recordar que quien funge como guía es partícipe en la toma

de decisiones y en su ejecución; es decir, es un elemento relevante de los procesos educativos.

El quehacer efectuado acorde con esta propuesta, se rige por las situaciones, las personas y los procesos cognitivos a los que se enfrenta la organización. Spillane y Ortiz (2017) afirman que “requiere una comprensión de cómo las diferentes configuraciones del equipo escolar y los grupos de interés en interacción, por diseño o por omisión, constituyen la práctica de liderar y gestionar la enseñanza en el establecimiento” (p. 162). Es importante entender las dinámicas de los equipos de trabajo, las relaciones que se establecen y los intereses de los docentes para poder comprender el liderazgo que se toma, la distribución de tareas y el porqué éstas se designan de determinada forma, de manera que se pueda obtener una dinámica favorable y resultados satisfactorios.

Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard dieron a conocer el modelo del Liderazgo situacional en los años 60, el cual se enfoca en la flexibilidad y la adaptabilidad que tiene la o el líder de la organización para interactuar con sus subordinados, así como para ejercer sus tareas. Este sistema de dirección presenta características con las que se pueden resolver situaciones propias de la docencia, como el tener la capacidad de influir en los demás, adaptarse al contexto inmerso, trabajar de la mano con otras personas y atender las necesidades diarias y de largo plazo. Como indican los precursores, el trabajo de la dirección es gestionar con el personal la mejor manera de actuar, resolver lo que se presenta y cumplir con los objetivos de la institución (Santa Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010).

Desde esta perspectiva, es posible entender que este tipo de liderazgo se creó para personalizar la labor de los miembros del equipo y para atender la necesidad del cambio en el momento en el que se transforman las tareas y las relaciones:

El líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. (Santa Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010, p. 27)

Todas estas observaciones se relacionan con la preparación, las conductas y la flexibilidad de quien guía, en virtud de la capacidad para responder a las necesidades del grupo, y el logro de un desempeño efectivo.

Este modelo designa cuatro estilos de liderazgo con sus propias características. El primero de ellos es el participativo, el cual funciona como apoyo o facilitador para el equipo, por tanto, demuestra alto apoyo y baja intervención directiva. El segundo

es el estilo explicativo, conocido como el persuasivo, donde el soporte directivo es alto, lo que lleva a resultados eficaces. El tercer estilo es el delegativo, caracterizado por su poca dirección en las tareas y bajo apoyo. Por último, está el directivo, en otras palabras, el que orienta o revela, pues se muestra eficaz cuando se requiere de supervisión, ya que da importancia a la tarea y poca atención a relaciones interpersonales (Guerra, 2018).

La Nueva Escuela Mexicana

La Secretaría de Educación Pública considera pertinente proporcionar y aplicar un nuevo modelo para la enseñanza, fundamentado en diversas teorías y posiciones, al que se le ha denominado la Nueva Escuela Mexicana. Éste pretende mejorar y llevar hacia el crecimiento los procesos educativos de las y los alumnos durante su estancia en las instituciones educativas. En la actualidad, este plan de estudios se encuentra en preparación y pretende integrarse a los procesos de educación para la comunidad educativa. Entre sus bases se reconocen el humanismo, el constructivismo, el aprendizaje colaborativo y el pragmatismo.

La corriente pedagógica humanista tiene un papel muy importante en la NEM, ya que aspira a la formación de personas que consideren relevantes su contexto inmediato y su cultura en su día a día, y que a su vez, transformen esas prácticas en conocimiento e información para los individuos. Por estos motivos, se busca una educación integral, debido a que:

La NEM no considera al estudiante como un sujeto aislado, sino como un sujeto moral autónomo, político, social, económico, con personalidad, dignidad y derechos. Prevalecerán en su formación los valores basados en la integridad de las personas, la honestidad, el respeto a los individuos, la no violencia y la procuración del bien común. (SEP, 2019, s. p.)

Para la NEM es importante no sólo tomar en consideración a la persona y sus características individuales, sino también lo es concebir al individuo como un ser que está conformado por sus relaciones interpersonales, entorno inmediato y el conocimiento que adquiere de su contexto para crear estrategias de aprendizaje continuo que le permitan desenvolverse a lo largo de su vida.

Esta modalidad de plan de estudio tiene por obligación el cumplimiento del derecho de la educación de todas y todos los estudiantes. Puede ejecutarse al tener docentes actualizados y comprometidos con el bienestar del alumnado. Esto conlleva, a su vez, una preparación de calidad, planes de trabajo acorde a las necesidades académicas, así como un trabajo en equipo que favorezca la estancia en la escuela y que acompañe la trayectoria formativa (SEP, 2019).

Respecto a la sección de orientaciones pedagógicas de este programa, la Secretaría de Educación Pública (SEP) plasma que “la gestión escolar se orienta desde el trabajo colaborativo –con la finalidad de generar comunidades de aprendizaje–, poniendo las condiciones para el diálogo, y en las que se priorice el aprendizaje de las y los estudiantes” (2019, s. p.). Mientras se realice la práctica como equipo educativo y se proporcione un liderazgo conforme las características de la escuela, se estarán priorizando los aprendizajes y su desarrollo.

En relación con el mantenimiento de prácticas educativas y de gestión exitosas, se considera que el cuerpo docente debe cubrir algunos requerimientos necesarios, como lo son una buena organización, una preparación en relación con su puesto, disposición y vocación para el trabajo. De manera similar, es primordial tomar en cuenta todas las características, necesidades y contextos de las instituciones educativas para mantener una dirección que pueda adaptarse a estos atributos.

Retomando el liderazgo, éste se menciona dentro del plan de estudios ofrecido por la SEP, en el apartado Gobernanza –en el cual se establecen las condiciones para formalizar la NEM–. Asimismo, en tal sección se indica que “se requiere una organización que ponga la administración al servicio de la escuela que es el sitio donde se produce la educación. La educación debe ser gobernada con vocación educativa” (2019, s. p.). Para el logro de ello, es preciso que la dirección de las escuelas brinde la debida importancia a las y los estudiantes para que logren alcanzar los objetivos y los aprendizajes compatibles con sus necesidades.

METODOLOGÍA

El enfoque de esta investigación es de carácter cuantitativo con un alcance descriptivo, y se basa en la propuesta realizada por Hernández Sampieri et al. De acuerdo con los autores y la autora, el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (2014, p. 4). Por su parte, el alcance es descriptivo, puesto que se relatan las características del medio inmerso, las personas que participan, su contexto, y se analizan de los resultados y su explicación mediante gráficos e interpretación del significado (2014). Con la recopilación de los datos, se intenta identificar las prácticas directivas de líderes y docentes de centros educativos de primera infancia, de la ciudad de Nogales, Sonora. Esta investigación pudo realizarse debido a la constante comunicación establecida con los agentes educativos.

Como población de estudio se seleccionaron los preescolares de dicha ciudad, con una muestra correspondiente a la zona escolar número 48, que cuenta con nueve planteles, y está sujeta a la recolección de datos de las áreas directivas y docentes. El total de encuestadas se conforma por 9 directoras y 36 educadoras en servicio,

todas del género femenino. El rango de edad de los directivos oscila entre los 30 y los 59 años, y las edades de las docentes se concentran en dos grupos, el primero conformado por mujeres de 59 años o mayores a esa edad, y el segundo por menores de 30 años.

Para la recolección de los datos se distribuyeron dos encuestas: la primera enfocada hacia el cuerpo directivo y la segunda al docente. Ambas herramientas de evaluación contienen reactivos concernientes a las prácticas de liderazgo ejercidas en los centros educativos en donde laboran. El instrumento cuenta con 42 ítems para quien ejerza el puesto de dirección, y 28 enunciados para el cuerpo docente; asimismo, está dividido en tres dimensiones: Innovación, Clima y Práctica.

El instrumento de evaluación para la o el líder, Autoevaluación del Liderazgo Educativo, fue validado previamente por Sarasola y Chevalier, en el artículo “Validación de un instrumento para evaluar prácticas de liderazgo educativo” (2019), dirigido a responsables de centros escolares de primera infancia, y que constituye “la única herramienta validada en el país para diagnosticar y reforzar prácticas para una gestión centrada en los aprendizajes” (2019, p. 186). Resulta pertinente aclarar que se obtuvo el permiso de la y el autor para utilizarlo.

En el citado artículo se presenta el proceso de indagación mediante un cuestionario desarrollado por el Equipo INNOVA, el cual se aplicó a 158 participantes encargados de la dirección de preescolares. De los resultados del artículo de Sarasola y Chevalier (2019) se crearon nuevas dimensiones del instrumento sobre las prácticas de liderazgo con variables de fiabilidad. Ya que el instrumento de evaluación de Sarasola y Chevalier está dirigido al área directiva, fue necesario realizar modificaciones para cumplir con el propósito de evaluar las prácticas de las maestras, las cuales fueron revisadas y aprobadas por expertos.

Cabe mencionar que, para la obtención de las respuestas a las dos modalidades de encuestas, se utilizaron las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), ya que facilitan la accesibilidad en términos de llenado y organización del tiempo. El instrumento se aplicó desde la herramienta Formularios de Google®, y se compartió por medio de la aplicación de mensajería WhatsApp®. En esta última se informó acerca de la investigación, su objetivo y el instrumento de evaluación que se iba a utilizar. De igual manera, se solicitó el apoyo para el llenado de los cuestionarios y de réplica –en el caso de la encuesta dirigida a las educadoras–.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La intención de esta investigación es identificar y brindar información sobre las prácticas de liderazgo que realizan directoras y educadoras del nivel preescolar, por lo que se exponen y comparan los resultados mediante gráficos. Así también, se mues-

tran las respuestas a los reactivos de sus participaciones más relevantes –con sus correspondientes porcentajes –, y en relación con sus actividades dentro de los centros escolares.

En las encuestas, destacó uno de los ítems que fue aplicable para ambos agentes educativos. Éste trata acerca de la práctica ejercida por el personal directivo de animar a las y los docentes, como muestra el **Gráfico 1**; así como la manifestación de esta misma actividad entre compañeras y compañeros educadores, en el cual se incentiva a experimentar nuevas prácticas de acuerdo con sus intereses, como se representa en el **Gráfico 2**. De ello destaca que 66 % de las directoras lo hacen casi siempre, y 33 % a menudo; de manera similar, 50 % de las docentes señalan efectuarlo casi siempre, y 40% a menudo.

Los resultados demuestran que tanto directoras como educadoras realizan esta práctica. Por consiguiente, se ven manifestadas las acciones de entusiasmo y motivación del liderazgo transformacional al cual refieren Bass y Avolio (Cruz Ortiz et al., 2013). Así como las docentes se apoyan con sus homólogas para continuar con su quehacer educativo, de manera similar, la NEM –en relación con la pedagogía humanista (Ortiz, 2013)– expresa que los intereses de las personas forman parte de su ser, y que por esta razón, se toman en consideración sus características, gustos y ambientes inmediatos.

Gráfico 1

Motivación por parte del personal directivo a la experimentación de nuevas prácticas

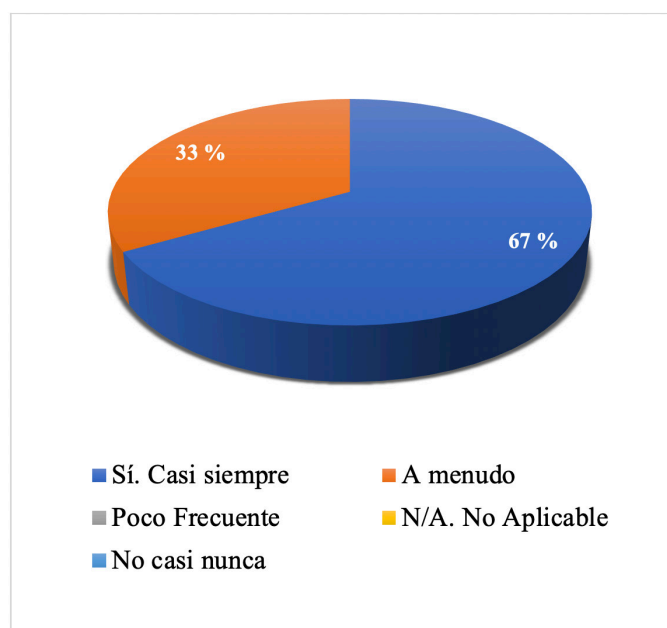
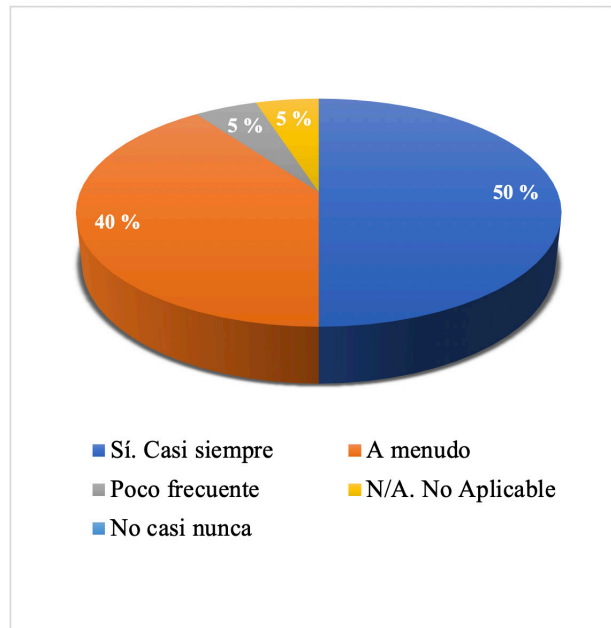


Gráfico 2

Motivación por parte de pares educadores a la experimentación de nuevas prácticas



En relación con los resultados sobre la práctica de liderar con actos en lugar de palabras, se observaron algunas diferencias en las respuestas. El 78 % de las responsables del preescolar indicaron liderar con el ejemplo, tal como se aprecia en el **Gráfico 3**. Por su lado, poco más de la mitad de las maestras encuestadas (55 %) lo realiza casi siempre, como se observa en el **Gráfico 4**.

Es posible deducir que la práctica descrita forma parte del liderazgo distribuido, estudiado por Spillane y Ortiz (2017), debido a que las educadoras y directoras muestran, en alto grado, iniciativa por medio de acciones, al ser partícipes de la toma de decisiones de los procesos educativos y al educar con el ejemplo.

Gráfico 3

Liderazgo directivo con base en actos

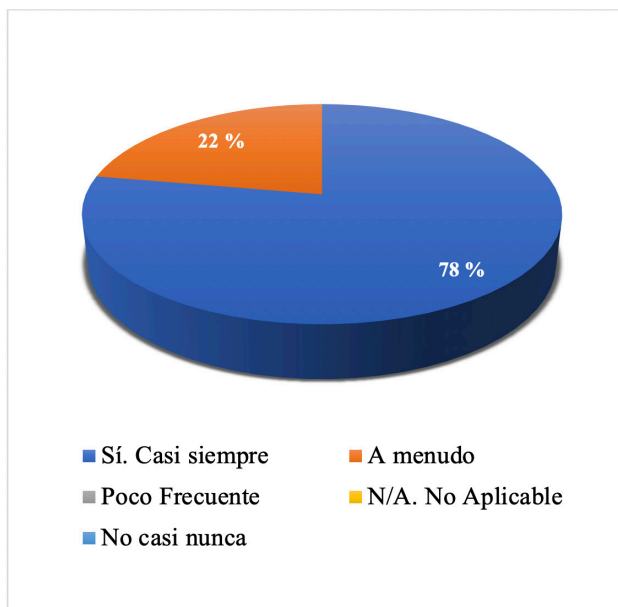


Gráfico 4

Liderazgo docente con base en actos



Los gráficos siguientes, **Gráfico 5** y **Gráfico 6**, evidencian respuestas similares tanto del lado de las directoras como de las docentes, referente a la consideración de la opinión de subordinadas o entre docentes y sus homólogas, ante acciones que pudieran afectar su trabajo. Por ello se puede interpretar que, casi siempre, la mayoría de ellas tiene en consideración a sus compañeras pares en temas relacionados con el trabajo y su gestión, puesto que las directoras tienen una incidencia de 67 %, mientras que las docentes de 50 %.

Estos agentes educativos demostraron con sus respuestas que también ejercen el liderazgo situacional, el cual propusieron Hersey y Blanchard (Santa Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010). Esto se presenta al gestionar con las y los compañeros las acciones a realizar y considerar las opiniones de los demás. Al llevar a cabo estas acciones, el cuerpo directivo y docente hace patente la flexibilidad para atender comentarios o sugerencias que satisfagan las necesidades del colectivo. Regresando a las entrevistadas, ellas siguen las pautas de la NEM al orientar el trabajo hacia el diálogo, el cual dirige sus esfuerzos hacia la creación de ambientes laborales favorables y hacia el trabajo colaborativo entre los agentes educativos (SEP, 2019).

Gráfico 5

Consideración de la opinión de los educadores por parte de los directivos

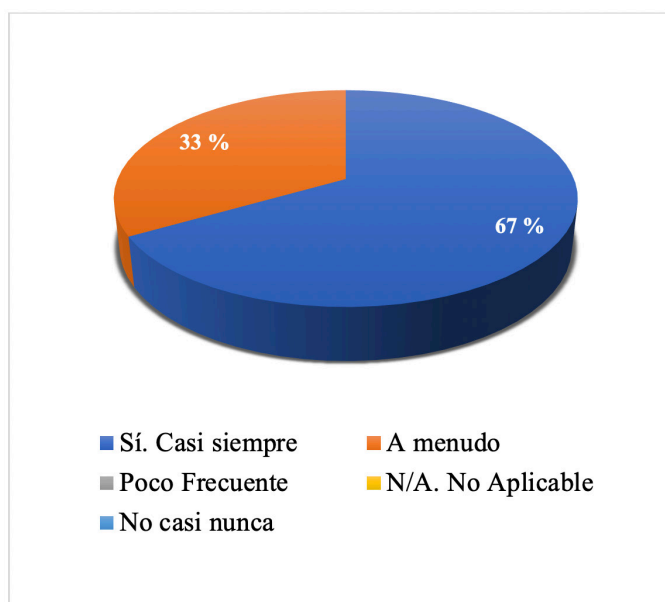
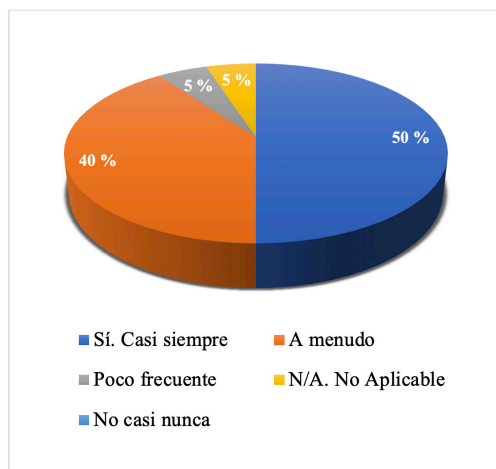


Gráfico 6

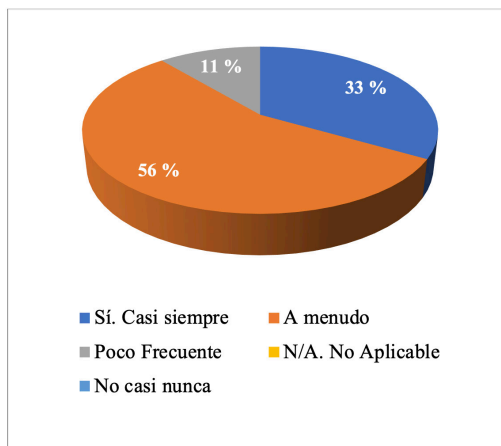
Consideración de la opinión de sus pares por parte de los educadores



En el **Gráfico 7** se muestra un ítem que compete solamente a las responsables de los preescolares de la zona número 48. En éste se pregunta acerca de la regularidad con la que brindan recursos y asistencia necesaria para la práctica de sus docentes frente al aula. Los resultados arrojan que 56 % lo realiza a menudo, 33 % casi siempre y 11 % poco frecuente. Como puede observarse, más de la mitad de las directoras aseguraron realizar esta acción, por tanto, al brindar atención individual a sus educadoras en la búsqueda de mejorar y perfeccionar sus prácticas educativas, demuestran características del liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Avolio (Cruz Ortiz et al., 2013).

Gráfico 7

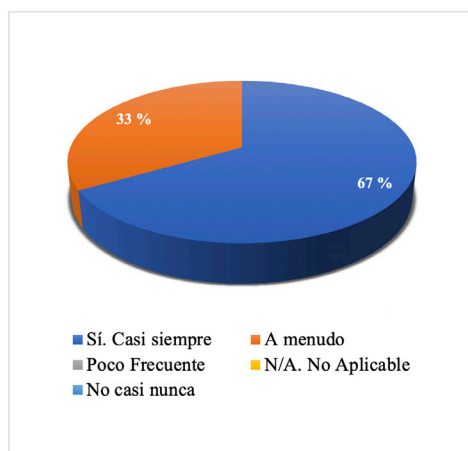
Porcentaje de recursos y asistencia técnica



Por último, el **Gráfico 8** aborda un ítem que de igual forma se dirigió a la líder de cada escuela. Éste trata acerca del apoyo que ellas brindan a las educadoras al proporcionar los materiales esenciales para su desarrollo profesional. Del total de las encuestadas, 67 % indicó hacerlo casi siempre y 33 % a menudo. De acuerdo con la SEP (2019), es responsabilidad del área directiva orientar a las y los docentes en su actualización y proporcionar ayuda para el logro de sus objetivos, para que de tal forma se pueda brindar una educación de excelencia a las y los alumnos. Estas acciones también se reflejaron en los resultados de las encuestas realizadas a los nueve planteles de la zona escolar analizada.

Gráfico 8

Porcentaje de apoyo a docentes en términos de materiales y recursos



CONCLUSIONES

Para formular las conclusiones, se retoma el objetivo del documento, el cual es identificar las prácticas de liderazgo que ejecutan el cuerpo directivo y docente de las instituciones desde su perspectiva. La muestra se enfoca en los nueve preescolares de la zona escolar número 48, de Nogales, Sonora. A partir de las encuestas, es posible afirmar que las directoras y maestras realizan prácticas de liderazgo favorables para el trabajo en conjunto.

Los resultados se sustentan en las teorías de liderazgo antes analizadas: el transformacional, el distribuido y el situacional. El primero de ellos, expuesto por Bass y Avolio (Cruz Ortiz et al., 2013), se aplica en los preescolares de la ciudad investigada. Esta tipología del liderazgo se manifiesta cuando el personal encargado de la dirección proporciona ánimo y apoyo constante a sus subordinadas y subordinados; así también, cuando entre docentes y sus pares realizan el mismo acto en relación con sus intereses. De este modo, resultan importantes la motivación, el acompañamiento y el trabajo en conjunto. De manera similar, se considera relevante que los dirigentes de cada escuela proporcionen apoyo técnico mediante recursos y materiales necesarios para la enseñanza y aprendizaje profesional, tal como arrojó la encuesta.

Asimismo, en la indagación se observa la presencia del segundo de los liderazgos enunciados: el distribuido. Acorde con Spillane y Ortiz (2017), éste se lleva a cabo cuando el cuerpo directivo y docente ejecuta su liderazgo con el ejemplo y actos educativos. Respecto al liderazgo situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (Santa Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010), éste se manifiesta cuando los agentes educativos toman en consideración para realizar el trabajo, la opinión de las y los subordinados. Esta misma dinámica también la ponen en práctica las y los docentes con sus homólogos. Dentro de esta variante del liderazgo, se practica la flexibilidad y adaptabilidad, además de la gestión compartida con el resto del personal acerca de las condiciones ideales para la institución educativa.

Resulta interesante conocer las prácticas de liderazgo que manifiestan los directivos estudiados, debido a que se encuentran inmersos en un contexto de marginación y que a su vez, interactúan con distintas estructuras familiares que pudieran afectar el rendimiento académico de las y los estudiantes –en caso de no tener una gestión escolar favorable–. Por estas razones, se sugiere poner atención a las necesidades de las escuelas y mejorar la gestión de los recursos que las educadoras requieren para su intervención docente y su enseñanza, así como al apoyo que los líderes deben ofrecer a sus subordinadas. Es importante brindar ese soporte para mantener un ambiente favorable de trabajo y una relación de confianza y respeto entre sus integrantes, ya que de ello derivará el cumplimiento de los objetivos de su respectiva institución.

El trabajo de las escuelas es vital porque las y los educadores se encargan de que el alumnado reciba educación de calidad y excelencia, por lo tanto, deben ejecutar prácticas educativas acorde a las necesidades requeridas. Esto será posible si existe una gestión escolar con prácticas de liderazgo, en las cuales se incluyen la comunicación, la empatía, el respeto, la creación de ambientes favorables, la gestión de recursos, y el adecuado manejo de las actividades administrativas. Aunado a ello, es esencial el reconocimiento entre las y los integrantes de la comunidad escolar, así como la habilidad de la o el guía para distribuir las tareas. Por lo anterior, se considera importante detectar las acciones de liderazgo que presentan las escuelas como una herramienta que ayude a la elección de intervenciones óptimas.

Las acciones reflejadas en la muestra estudiada son favorables para la colaboración del equipo; el liderazgo mantiene prácticas positivas para el aprendizaje de las y los alumnos. En adición, la generación de un buen ambiente de trabajo entre colaboradores, de acuerdo con los principios de la Nueva Escuela Mexicana (2019), basados en las características de los individuos y la pedagogía humanista, tienen eco en los directivos de los preescolares de Nogales, Sonora, quienes realizan estas prácticas de liderazgo y educativas, siguiendo lo propuesto por el plan de estudios mencionado.

BIBLIOGRAFÍA

- Bracho Parra, O. y García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://shorturl.at/dnMOP>
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32. <https://shorturl.at/ilsz4>
- Daros, W. R. (2009). *Teoría del Aprendizaje Reflexivo* (2.ª ed.). Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Domingo Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico [reseña del libro *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico* de A. Bolívar Botía]. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897-911. <https://shorturl.at/pwDJ7>
- Germán, G., Abrate, L., Juri, M. I., y Sappia, C. (2011). La Escuela Nueva: un debate al interior de la pedagogía. *Diálogos pedagógicos*, 9(18), 12-33. <https://shorturl.at/qART7>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: una propuesta metateórica. *Prospectivas UTC, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 1(1), 56-75. <https://shorturl.at/ICFKT>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGRAW-HILL.

López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta de Moebio, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*. (47), 83-94. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>

Ocampo Herrera, D. M. y Reyna Pineda, S. F. (2016). El liderazgo escolar: implicaciones en la calidad de las organizaciones educativas del contexto actual en México. *Revista Nacional de Administración*, 7(1), 107-117. <https://shorturl.at/bejoD>

Ortiz Ocaña, A. (2013). *Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje*. Ediciones de la U.

Pàmies Rovira, J., Senent Sánchez, J. M., y Essomba Gelabert, M. A. (2016). El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(2), 1-14.

<http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.7600>

Santa Bárbara, E. S., y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. <https://shorturl.at/nFGS2>

Sarasola, M. y Chevalier, C. (2019). Validación de un instrumento para evaluar prácticas de liderazgo educativo. *Revista Internacional de Aprendizaje*, 5(1), 177-187. <https://doi.org/10.18848/2575-5544/CGP/v05i01/177-187>

Secretaría de Educación Pública. (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas*. <https://shorturl.at/adQ35>

Silva Ballesteros, B. J., Morales Ledgard N. N., Echeverría López, H. A. y Arvizu Islas, P. P. (2021). Características del liderazgo transformacional de los directores de educación preescolar según los docentes expertos. *Revista RELEP, Educación y Pedagogía en Latinoamérica*, 3(1), 47-67. <https://doi.org/10.46990/relep.2021.3.1.190>

Spillane, J. P. y Ortiz, M. (2017). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: implicancias cruciales. En J. Weinstein Cayuela (ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (pp. 155-176). Ediciones Universidad Diego Portales.

Ugalde Villalobos, M. E. y Canales García, A. L. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. <https://doi.org/10.15359/rep.11-2.2>

