

Liderazgo del supervisor escolar y su impacto en el aprendizaje del alumno

Olga Jessica García Cordero¹

Martha Angélica Ramírez Salazar²

Omar A. Guirette Barbosa³

Selene Castañeda Burciaga⁴

Cómo citar este artículo: García-Cordero, O. J., Ramírez-Salazar, M. A., Guirette-Barbosa, O. A. y Castañeda-Burciaga, S. (2023). Liderazgo del supervisor escolar y su impacto en el aprendizaje del alumno. *Revista Fedumar*, 10(1), 56-66. <https://doi.org/10.31948/rev.fedumar10-1.art-5>

Fecha de recepción: 11 de agosto de 2023

Fecha de aprobación: 28 de septiembre d 2023

Resumen

La finalidad de la educación es que el alumno desarrolle al máximo su potencial, dejando a su alcance los conocimientos necesarios para que sea competente tanto en lo personal, como en lo social y en lo intelectual. El presente trabajo tiene como objetivo, analizar la relación que existe entre el liderazgo académico de los supervisores de educación primaria y el aprendizaje de los alumnos. La muestra estuvo conformada por 293 estudiantes y 79 docentes. Se planteó un estudio correlacional con un diseño de investigación transversal, bajo un enfoque mixto. Se concluye que existe una relación positiva entre los cambios en el liderazgo de la supervisión y la mejora en el aprendizaje de los alumnos, apoyando la propuesta de que los cambios en el liderazgo y la capacidad de mejora de la escuela se refuerzan mutua y positivamente.

Palabras clave: alumno, aprendizaje, docente, liderazgo, supervisión escolar.

El proceso investigativo desarrollado contribuye con la importancia del análisis del trabajo del supervisor escolar, para mejorar sus habilidades directivas y con la mejora del desempeño académico del alumno.

¹ Doctora en Educación, Universidad Autónoma de Fresnillo. Docente. Correo electrónico: juricons@hotmail.com

² Doctora en Educación, Universidad Politécnica de Zacatecas. Profesora Investigadora. Correo electrónico: juricons@hotmail.com

³ Doctor en Administración, Universidad Politécnica de Zacatecas. Profesor Investigador. Correo electrónico: omarguirette@upz.edu.mx [ORCID](#)

⁴ Doctora en Educación, Universidad Politécnica de Zacatecas, Departamento de Calidad. Correo electrónico: scastaneda@upz.edu.mx [ORCID](#)

Introducción

Los fines y objetivos que se persiguen en el contexto educativo van encaminados a brindar un buen servicio escolar a los alumnos y alumnas, con la intención de que desarrollen al máximo su potencial, sus habilidades, aptitudes y actitudes, en atención a las características particulares, intereses y necesidades, en consonancia con el contexto en el que se encuentran, dejando a su alcance los conocimientos necesarios para ser personas competentes tanto en lo personal, como en lo social e intelectual.

La organización de la educación en México, propiamente en la educación primaria federalizada, está conformada por autoridades educativas locales, que son los jefes de cada nivel en el Estado. Enseguida están las regiones educativas, conformadas a su vez, por zonas escolares a cargo de un supervisor, que es la autoridad de las escuelas que hacen parte de la zona; los directores técnicos o directores sin grupo son la autoridad escolar de cada escuela. Donde no existe un director técnico, se encarga un director con grupo. En las supervisiones escolares coexisten asesores técnico-pedagógicos que apoyan la supervisión. De manera específica, retomando el papel del supervisor escolar como responsable de una zona educativa, se identifica que este es quien coordina, organiza y dirige a los asesores técnico-pedagógicos, directores técnicos, directores con grupo, tanto en el ámbito administrativo como en el académico. Rescatando la función de líder del supervisor, este tiene la facultad de promover procesos de cambio y transformación personal, profesional y colectiva, tanto en la parte administrativa como en la parte académica.

Respecto al concepto de liderazgo, Maureira et al. (2014) plantean que la influencia de un líder no se basa solamente en el poder posicional; se puede decir que, en cierto sentido, la ocupación demanda la colaboración de todo el personal de una zona escolar en la distribución, ejercicio de las capacidades de desarrollo y participación de las decisiones de mejora e innovación para la construcción de conocimientos; es condición del líder, delegar

responsabilidades correspondientes al ámbito organizacional de las instituciones, acompañando y haciendo seguimiento. Cabe señalar que las tendencias en el conocimiento del liderazgo desde el ámbito de las organizaciones han destacado el agotamiento de la mirada del liderazgo como un fenómeno individual, carismático y jerárquico. En efecto, en la investigación sobre liderazgo en las organizaciones escolares ha habido una clara atención en la producción de conocimiento sobre los estilos y el rol de liderazgo del director.

Dentro de los estilos de liderazgo, el estilo directivo es el tipo asumido por la persona que acoge el rol de informar (Varela, 2018), el hacer saber ante los miembros del equipo al cual se dirige, sobre aquello que debe hacerse. En la medida en que se establezca una comunicación eficaz, clara, sencilla, contundente y directa, se estará garantizando la realización de un buen trabajo en equipo, enfocado hacia objetivos claros, establecidos en un plan de acción elaborado con la participación de todos los implicados durante el proceso, específicamente en el ámbito educativo.

En este sentido, Hernández (2013) sostiene que los líderes académicos se destacan por tener mentes creativas y, por ser capaces de aperturar nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento. De acuerdo con las facultades de la supervisión escolar, el supervisor o supervisora, como dirigente de escuelas, tiene la oportunidad de impulsar, promover y velar para que se conserve una permanencia dentro de las aulas, de suerte que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea significativo y brinde mayores oportunidades para la vida de las nuevas generaciones. Así, "el liderazgo busca mejorar las prácticas educativas, elevar los estándares e indagar sobre los mejores desempeños, explorando nuevos caminos de acción, posibilitando nuevas comprensiones e incitando los circuitos más profundos de aprendizaje" (Pozner, 2009, p. 13).

Desde la supervisión, el liderazgo que se ejerce, aunado al trabajo administrativo, tiene la posibilidad de mejorar la labor de la supervisión en el ámbito técnico-pedagógico y académico. A partir de las prácticas educativas y el trabajo con

las competencias docentes se pueden explorar líneas de acción que permitan favorecer los procesos de aprendizaje en los alumnos. Al retomar la propia práctica profesional desde la supervisión, asesoría técnico-pedagógica, directiva y docente, uniéndola con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los alumnos, se refuerza la encomienda de la labor como profesionales de la educación, estableciendo metas claras y precisas a mediano y largo plazo, mediante el sustento, gestión y liderazgo académico del supervisor. Específicamente, se entiende por supervisor escolar, al personal educativo que conoce las características de los alumnos y de sus familias e identifica al colectivo escolar y el contexto en el que trabaja, de manera que las propuestas que realiza para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar, están fundamentadas en las necesidades y retos que, de manera real enfrentan los alumnos para alcanzar sus aprendizajes y el bienestar en sus vidas (Secretaría de Educación Pública, SEP, 2019b).

Por otra parte, es posible retomar diversas investigaciones desarrolladas al respecto, como la realizada por Hallinger y Heck (2014), quienes basan su estudio en saber cómo el liderazgo contribuye a la capacidad de la escuela para la mejora y el aprendizaje de los estudiantes. Los principales resultados no apoyan la hipótesis de que el cambio en el liderazgo colaborativo ejerza efectos directos sobre el aumento en el aprendizaje del estudiante. En este mismo orden de ideas, destaca la investigación de Pedraja-Rejas et al. (2016), quienes llevaron a cabo un estudio exploratorio que buscó determinar si existía una posible relación entre los estilos de liderazgo de directores de colegios y los resultados alcanzados por los alumnos. Las conclusiones vinculadas a esta investigación refieren que la relevancia empírica del liderazgo transformacional puede impactar positivamente sobre los resultados de los estudiantes.

De igual manera, resalta el trabajo de Díaz-Gómez y Díaz-López (2021) sobre competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de

educación superior de México, en la que examinaron la conducta de liderazgo y su relación con la efectividad organizacional, encontrando que la adopción de un estilo de liderazgo transaccional y transformacional se relaciona parcialmente con la percepción que tienen los docentes sobre la efectividad organizacional de los coordinadores. En cuanto al trabajo del supervisor escolar, Bracamonte y Guerra (2011) buscaron determinar la formación permanente de los supervisores para la educación; aplicaron métodos teóricos de investigación educativa, como análisis-síntesis e inducción-deducción; evidenciaron que la formación permanente es un proceso dirigido a la revisión y renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas para actualizar los conocimientos, como consecuencia de necesidades, cambios o avances.

Un supervisor que es líder pedagógico, al colocar en el centro de la labor educativa a los alumnos, desarrolla acciones que implican asesoría y acompañamiento a los docentes frente al grupo y trabajo directo con el alumnado de las escuelas en participación de la comunidad escolar. Este dominio refiere la capacidad de los supervisores de establecer, "con la participación de los integrantes de cada comunidad escolar, una visión de futuro, posible y deseable de las escuelas bajo su responsabilidad, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guían la actuación educativa" (SEP, 2019a, pp. 37-38). De acuerdo con esto, se propone como objetivo del presente trabajo, analizar la relación que existe entre el liderazgo académico de los supervisores de educación primaria de las zonas escolares 58, 60, 61 y 89, de la región 13 del municipio de Valparaíso, en el Estado de Zacatecas, y el aprendizaje de los alumnos, con el fin de proponer estrategias encauzadas a mejorar sus resultados de aprendizaje.

Metodología

El presente trabajo se llevó a cabo bajo un enfoque mixto; por su acercamiento al objeto de estudio, tiene un alcance correlacional y un diseño de investigación transversal. Durante tres meses, se

hicieron las observaciones de clase, empleando la ficha de observación; se aplicó la primera toma de SisAT (Sistema de Alerta Temprana); también, la encuesta para alumnos en la que se valora lo relacionado con el trabajo de los docentes frente a ellos y frente al grupo, los ambientes de aprendizaje y las condiciones generales del proceso de enseñanza y aprendizaje. Esta encuesta se aplicó a 293 alumnos de las 30 escuelas participantes. En este periodo se propuso a los directores y docentes el desarrollo de 'estrategias didácticas del fichero del supervisor escolar para la asesoría y el acompañamiento'.

Posteriormente, se desarrollaron estas estrategias; su aplicación se llevó a cabo en las 30 escuelas, con alumnos de segundo a sexto grado. Las fichas didácticas fueron trabajadas durante dos meses. Luego se realizó la segunda toma del SisAT; enseguida, se aplicó el instrumento 'Escala de liderazgo de la supervisión escolar' a un total de 79 participantes (docentes frente al grupo, directores con grupo).

En este trabajo se planteó hipótesis de investigación correlacional, de acuerdo con lo siguiente:

- **Hc:** a mayor liderazgo académico del supervisor escolar, mayor es la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
- **Hi 2:** a través de la Escala de Liderazgo, aunado a los resultados del SisAT, puede evaluarse el liderazgo académico de los supervisores escolares y mejorar el funcionamiento de los planteles educativos de las zonas 58, 60, 61 y 89 de educación primaria de la región 13 del municipio de Valparaíso, en el Estado de Zacatecas.

La población estuvo conformada por alumnos de las escuelas pertenecientes a las zonas mencionadas, así como por los docentes y directores de las mismas. El tamaño de la muestra se calculó con el programa 'Inner Soft STATS'; para este muestreo se manejó un margen de error máximo aceptable de 5 %; el nivel deseado de confianza fue de 95 %. Se contó con la participación de 293 estudiantes y 79 docentes.

Instrumento

El empleo de técnicas de recolección de datos incluye examinar y rescatar la información pertinente al proyecto. A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos empleados en esta investigación:

Tabla 1

Técnicas de recolección de datos

Fuentes	Técnicas	Instrumento
Secundarias	Revisión bibliográfica	Ficha de trabajo
Primarias	Observación simple	Ficha de observación en la clase
	Encuesta	Encuesta para alumnos
	SisAT (Sistema de Alerta Temprana)	Manual de exploración de habilidades básicas en lectura, producción de textos escritos y cálculo mental
	Encuesta	Escala de liderazgo

Para conocer la validez y la confiabilidad de los distintos instrumentos utilizados para recoger la información, se utilizaron diferentes técnicas, como: triangulación de la información de tipo metodológico, confiabilidad y validez. El coeficiente de confiabilidad fue procesado por el programa estadístico NCSS 2007, mediante el procedimiento de medidas de coherencia o consistencia interna, dando como resultado un Alfa de Cronbach de 0.981 para el instrumento propio de 'Encuesta para alumnos'. El instrumento adaptado 'Escala de liderazgo de la supervisión escolar' obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.974; el resultado obtenido brinda certeza de que ambos instrumentos son confiables.

La validez de contenido se obtuvo mediante juicio de expertos en el área educativa y el tema de estudio; del Índice de Validez de Contenido Lawshe (*Content Validity Index, CVI*), se obtuvo lo siguiente: la 'Encuesta para alumnos' logró un CVI = +0.7559 y la 'Escala de liderazgo', un CVI = +0.7649. La validez de criterio se alcanzó mediante la correlación de Pearson, correlacionando los resultados de la valoración del instrumento con la aplicación del cuestionario de criterio durante la prueba piloto, y se obtuvieron los siguientes resultados: la 'Encuesta para alumnos' = validez concurrente $r = +0.77$ y la 'Escala de liderazgo' = validez concurrente $r = +0.79$. La validez de constructo se logró por medio de Análisis factorial, razonamiento en intervalos de confianza, donde, la 'Encuesta para alumnos' alcanzó $r = 0.347$ a $r = 0.793$ y la 'Escala de liderazgo', $r = 0.623$ a $r = 0.840$.

Resultados

Los resultados fueron examinados mediante análisis cualitativo a través de documentos, registros y materiales, registros de observaciones, registros de calificaciones, triangulación de recolección de datos, reflexiones e impresiones durante la inmersión inicial y profunda, análisis detallado de datos y bitácora de análisis. Las hipótesis planteadas fueron analizadas mediante pruebas estadísticas, a través de estadística inferencial, nivel de significancia y análisis paramétricos; específicamente, el coeficiente de correlación de Pearson.

Resultados generales de las observaciones de clase

La observación de clase tiene como propósito "que el supervisor observe, registre y sistematice información relacionada con el uso del tiempo, las actividades académicas más usuales, el empleo de materiales, y detecte a los alumnos en riesgo" (SEP, 2015, p. 9). Durante la observación, se registraron diez momentos denominados 'instantáneas'. Las observaciones de clase fueron llevadas a cabo por parte de los supervisores en los grupos escolares durante un mes, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Resultados de observación inicial

Zona escolar	Actividades académicas				Actividades no académicas				Total
	Lectura en voz alta	Exposición	Preguntas y respuestas	Monitoreo	Interacción social	Disciplina	Alumnos no involucrados	Docente no involucrado	
58									4
60									5
61									5
89									5
Total	3	2	2	1	2	3	4	2	19
									19

Como se puede observar, en la mayoría de las zonas escolares se detectó un mayor empleo del tiempo en actividades no académicas, como: interacción social; de manera específica, en todas las zonas escolares se identificaron alumnos no involucrados; también, se detectaron aspectos relacionados con la disciplina, en la mayoría de ellas. Lo relacionado con el monitoreo fue la actividad académica de menor frecuencia.

Resultados generales del SisAT - primera toma

La primera toma del SisAT se aplicó un mes antes de la intervención de la supervisión escolar en el trabajo académico directo con los alumnos. Según el manual de exploración de habilidades básicas en lectura, producción de textos escritos y cálculo mental (SEP, 2018), el promedio obtenido indica que existe poco avance (avance deficiente) en el manejo del componente de lectura, así como poco avance (avance deficiente) en el manejo del componente de la escritura y, una dificultad generalizada en el grupo de alumnos en el uso de estrategias de cálculo mental (Tabla 3).

Tabla 3

Resultados SisAT primera toma

Zona escolar	Promedio obtenido por zona			Total
	Lectura	Producción de textos	Cálculo mental	
58	43	41	38	40.66
60	45	41	40	42
61	47	40	37	41.33
89	44	41	40	41.66
Total	44.75	40.75	38.75	41.41

Resultados generales del SisAT - segunda toma

La segunda toma del SisAT se aplicó durante un mes, después de la intervención de la supervisión escolar en el trabajo académico directo con los alumnos. De acuerdo con el manual de exploración de habilidades básicas en lectura, producción de textos escritos y cálculo mental (SEP, 2018), el promedio obtenido indica avance significativo; se detecta una tendencia a la mejora, en comparación con los resultados obtenidos en la primera toma en el manejo del componente de lectura, escritura y cálculo mental.

En los resultados de las respectivas aplicaciones del SisAT se puede apreciar una diferencia de mejora en lectura, con un promedio de 44,75 en la primera toma y un promedio de 59,75 en la segunda. En producción de textos se obtuvo un promedio de 40,75 en la primera toma y de 58,5 en la segunda. En cálculo mental se obtuvo un promedio de 38,75 en la primera toma y un promedio de 53 en la segunda; se aprecia una clara diferencia de mejora en los resultados obtenidos después de la intervención de la supervisión escolar en el trabajo académico de las supervisiones y escuelas participantes con los alumnos.

Resultados de la aplicación del instrumento 'Encuesta para alumnos'

Se aplicaron, en total, 293 encuestas; el instrumento 'Encuesta para alumnos' tiene un total de 56 reactivos; es una encuesta con escala del 0 al 100, dando como total un valor de referencia de 5600. Cabe señalar que todos los participantes de la muestra

respondieron el instrumento; puede apreciarse también que la mayoría (85,7 %) obtuvo un puntaje de 76-100 en la escala de 0 a 100.

Resultados de la aplicación del instrumento 'Escala de liderazgo de la supervisión escolar'

El instrumento 'Escala de liderazgo' tiene un total de 139 reactivos; es una encuesta con escala del 1 al 5, dando como total un valor de referencia de 695. Se aplicó un total de 79 encuestas a docentes y directores; el porcentaje mayoritario (72,2 %) respondió de manera positiva a la escala de liderazgo.

Correlación entre variables

Las hipótesis planteadas fueron analizadas mediante pruebas estadísticas a través del coeficiente de correlación de Pearson, como se detalla en la Tabla 4. Se encuentra estadísticamente una relación positiva cercana a 1 entre las variables 'Liderazgo académico del supervisor escolar' y 'Mejora de los aprendizajes de los alumnos'.

Tabla 4

Correlaciones entre liderazgo académico del supervisor escolar y mejora de los aprendizajes de los alumnos

Correlaciones			
		Liderazgo académico del supervisor escolar	Mejora de los aprendizajes de los alumnos
Liderazgo académico del supervisor escolar	Correlación de Pearson	0.8417	0.762
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
	N	79	293
Mejora de los aprendizajes de los alumnos	Correlación de Pearson	0.762	0.8417
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
	N	293	390

En cuanto a las hipótesis planteadas para la presente investigación, se detalla su descripción y análisis en la Tabla 5:

Tabla 5

Hipótesis y resultados

Hc	A mayor liderazgo académico del supervisor escolar, mayor es la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
Resultado	El liderazgo académico del supervisor escolar explica el 84 % de la variación de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
Interpretación	Se acepta la hipótesis de investigación: la correlación entre el liderazgo académico del supervisor escolar y la mejora de los aprendizajes de los alumnos es considerable y positiva.
H2	Hi 2: a través de la escala de liderazgo aunado a los resultados del SisAT, puede evaluarse el liderazgo académico de los supervisores escolares y mejorar el funcionamiento de los planteles educativos de las zonas 58, 60, 61 y 89 de educación primaria de la región 13 del municipio de Valparaíso, en el Estado de Zacatecas.
Resultado	La evaluación mediante encuestas y resultados de aprendizaje de los alumnos constituye el 76 % de la variación en la mejora del funcionamiento de los planteles educativos de las zonas 58, 60, 61 y 89 de educación primaria de la región 13 del municipio de Valparaíso.
Interpretación	Se acepta la hipótesis de investigación: la correlación entre la evaluación mediante encuestas, cuestionarios y resultados de aprendizaje de los alumnos y la mejora en el funcionamiento de los planteles educativos de las zonas 58, 60, 61 y 89 de educación primaria de la región 13 del municipio de Valparaíso.

Discusión

Se considera que el liderazgo de la supervisión escolar puede impactar en los resultados del aprendizaje de los alumnos, en la dinámica de garantizar la mejora de su aprendizaje, mediante la asesoría y acompañamiento a los directores de las escuelas, de modo que permita establecer un vínculo como colectivo, donde se privilegien las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

El estudio tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre el liderazgo académico de los supervisores escolares de educación primaria de las zonas 58, 60, 61 y 89 de la región 13 del municipio de Valparaíso en el estado de Zacatecas, y el aprendizaje de los alumnos de las escuelas pertenecientes a estas zonas, con el fin de proponer estrategias destinadas a mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Se obtuvo información valiosa sobre el desempeño académico de los supervisores; los resultados de aprendizaje de los alumnos brindan información relevante para orientar la práctica docente de los supervisores escolares. Se logró identificar, mediante los resultados de la prueba SisAT el nivel de aprendizaje acorde con el grado correspondiente que cursan los alumnos de las escuelas pertenecientes a las zonas 58, 60, 61 y 89 de educación primaria de la región 13 del municipio de Valparaíso en el estado de Zacatecas.

En cuanto a los resultados, se apoya el supuesto de que, poner en práctica el liderazgo académico de los supervisores de educación primaria mediante estrategias encauzadas a mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos, impacta en la mejora de los resultados de aprendizaje que se obtiene en las escuelas pertenecientes

a las zonas mencionadas pues, en esta investigación, la evaluación mediante encuestas y resultados de aprendizaje de los alumnos constituyó el 76 % de la variación en la mejora del funcionamiento de los planteles educativos analizados.

Del mismo modo, se contrastó y se acepta la Hi 2: a través de la escala de liderazgo, aunado a los resultados del SisAT, puede evaluarse el liderazgo académico de los supervisores escolares y mejorar el funcionamiento de los planteles educativos de las zonas 58, 60, 61 y 89 de educación primaria de la región 13 del municipio de Valparaíso, en el estado de Zacatecas. También se contrastó y se acepta la Hc: a mayor liderazgo académico del supervisor escolar, mayor es la mejora de los aprendizajes de los alumnos, ya que la correlación entre el liderazgo académico del supervisor escolar y la mejora de los aprendizajes de los alumnos fue considerable y positiva en esta investigación, siendo que, el liderazgo académico del supervisor escolar explica el 84 % de la variación de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Cabe señalar que los hallazgos encontrados coinciden con la investigación realizada por Peña-García (2020) sobre la concepción del aprendizaje y la evaluación en alumnos de educación primaria, quien averiguó que los aspectos más importantes para el desarrollo de los aprendizajes en el aula son: concentración, convivencia, motivación, intercambio de ideas, conducta y memoria, pensamiento, enseñanza e inteligencia.

De igual manera, se apreció una relación positiva entre los cambios en el liderazgo de la supervisión y la mejora en el aprendizaje de los alumnos en lectura, producción de textos y matemáticas, lo que apoya la propuesta de que los cambios en el liderazgo y la capacidad de mejora de la escuela son reforzados mutua y positivamente, coincidiendo con la investigación llevada a cabo por Bracamonte y Guerra (2011), quienes buscaron determinar la formación permanente de los supervisores para la educación.

Conclusiones

Desplegar el liderazgo académico desde la supervisión escolar es imperioso, ya que, al estar encaminado de manera efectiva, ayuda a motivar, dirigir, influir y orientar al colectivo docente; asimismo, potencia de forma personal las competencias, habilidades y actitudes para mejorar permanentemente el rendimiento del equipo de trabajo y la propia función supervisora como líder académico con metas y objetivos comunes.

Respecto a los resultados de esta investigación, es posible considerar que se puede aplicar a otros contextos similares, ya que las organizaciones educativas de cualquier nivel están estructuradas con equipos dirigidos por un supervisor, director, rector y/o coordinador y, el desempeño de cada figura es determinante en los resultados que se obtienen en la institución. De igual manera, los aportes de los resultados al desarrollo del corpus teórico de la educación y, específicamente al liderazgo académico de la supervisión escolar, aseveran que la formación permanente es un proceso dirigido a la revisión y renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas, para actualizar los conocimientos, como consecuencia de necesidades, cambios o avances.

Por otra parte, algunas limitaciones que hubo en el desarrollo de la investigación, así como en la presentación de resultados, estuvieron relacionadas con dificultades externas, tales como: actitudes negativas de algunos miembros del equipo de trabajo y la falta de disponibilidad de recursos y disposiciones oficiales administrativas e institucionales. Otra limitación que se detectó en la zona para dar continuidad a los proyectos fue la condición de movilidad de los docentes, debido a que en cada ciclo escolar hay cambios de adscripción del personal.

En este sentido, se identifica como limitación en el desarrollo del presente trabajo investigativo, la situación de pandemia que ocurrió a inicios del año 2020, lo cual modificó la dinámica de trabajo y detuvo la aplicación de instrumentos de recogida de datos. No obstante, gracias a que se

hicieron las adaptaciones pertinentes, pudo continuarse con el desarrollo del proyecto.

Finalmente, al dirigir un equipo de trabajo, se pretende asumir el rol de líder académico, informar, guiar y dar a conocer al equipo; propiciar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones a través del consenso enfocado hacia los objetivos en común, tomando conciencia de que se deben valorar y potenciar las habilidades, actitudes y aptitudes de todo el colectivo, considerando que el liderazgo puede adaptarse a las necesidades del grupo y las dinámicas de trabajo existentes.

Referencias

- Bracamonte, G. C. y Guerra, M. C. (2011). La formación permanente de los supervisores para la educación de adultos en Venezuela. *Luz*, 10(4), 1-10.
- Díaz-Gómez, E. R. y Díaz-López, K. M. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33, e1412. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>
- Hallinger, P. y Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar. Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 71-88. <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.004>
- Hernández, M. L. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la Educación Superior*, 42(167), 81-100. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652013000200004>
- Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134-153. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2014.146.46033>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Mardones, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio explorativo. *Interciencia*, 41(11), 748-756.
- Peña-García, S. N. (2020). La concepción del aprendizaje y la evaluación en alumnos de educación primaria. *Panorama*, 14(2), 109-130. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1525>
- Pozner, P. (2009). Gestión y liderazgo para avanzar. *Gestión y Liderazgo Institucional. Novedades Educativas*, (220), 13-20.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2015). *Herramientas para el supervisor. Observación de clase*. Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2018). *Manual. Exploración de habilidades básicas en lectura, producción de textos escritos y cálculo mental. Herramienta para la escuela*. Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019a). Lineamientos generales del sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas en la educación básica. https://cefdocente.edugem.gob.mx/doctos/sate_lineamientos_generales.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019b). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión. https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil_docente-20-21.pdf
- Varela, A. (2018, 26 de abril). ¿Qué es el liderazgo directivo? *Parques Alegres*. <http://www.parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-el-liderazgo-directivo/>