

Artículo de reflexión

Cómo citar: Morales Soto, J. A., Nangullasmú Sánchez, L. A., y Arias Gómez, J. (2025) La función directiva en la escuela rural. Una mirada desde el Estado de Chiapas. *Praxis Pedagógica*, 25(39), 109-127. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.25.39.2025.109-127>

ISSN: 0124-1494

eISSN: 2590-8200

Editorial: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Recibido: 1 octubre 2025

Aceptado: 25 noviembre 2025

Publicado: 11 diciembre 2025

Conflicto de intereses: los autores han declarado que no existen intereses en competencia.

José Alejandro Morales Soto
Centro Regional de Formación
Docente e Investigación Educativa
del Estado de México (CREDOMEX)
<https://orcid.org/0000-0001-7734-3421>
josealmoraless@gmail.com
México

Lizbeth Alondra Nangullasmú Sánchez
Universidad Autónoma de Chiapas
<https://orcid.org/0000-0002-4758-8214>
alondra.nangullasmu@hotmail.com
México

Jaime Arias Gómez
Universidad Intercultural de Chiapas
<https://orcid.org/0009-0003-3265-4121>
j_ahora@hotmail.com
México



La función directiva en la escuela rural. Una mirada desde el Estado de Chiapas

The role of school administrators in rural schools. A perspective from the state of Chiapas

A função diretiva na escola rural. Uma visão do Estado de Chiapas

Resumen

El presente artículo busca abordar la función directiva desde la escuela rural a través de situaciones que se plantean en el Estado de Chiapas. Esto se realiza por medio de la recuperación de experiencias en la función directiva en contextos rurales con y sin nombramiento para ejercer dicha función. Se plantea que las condiciones propias del ámbito rural requieren ser consideradas por quienes ejercen la dirección escolar, a fin de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje; además, se analizan algunas dimensiones y prácticas para ejercer el liderazgo educativo con carácter pedagógico, utilizando la interrelación con el medio. Es importante destacar que ejercer la función directiva no es tarea fácil por la gran cantidad de responsabilidades que tiene este rol, pero es de reconocerse que este papel tiene una gran importancia para la mejora escolar y, sobre todo, para el ámbito rural donde se requiere mayor apoyo por las carencias que se sufren.

Palabras claves: escuela rural, liderazgo directivo, liderazgo pedagógico, directores rurales.

Abstract

This article seeks to address the role of leadership in rural schools through situations that arise in the state of Chiapas. This is done by reviewing experiences in leadership roles in rural contexts, with and without appointment to exercise the role. It is argued

that the conditions specific to rural areas need to be considered by those who exercise school leadership to strengthen teaching and learning processes. In addition, some dimensions and practices for exercising educational leadership with a pedagogical character using interrelation with the environment are analyzed. It is important to note that exercising the management function is not an easy task due to the large number of responsibilities involved, but it should be recognized that this role is of great importance for school improvement, especially in rural areas where greater support is needed due to the shortcomings that exist.

Keywords: management leadership, pedagogical leadership, rural school, rural leadership.

Resumo

Este artigo procura abordar o papel da liderança nas escolas rurais através de situações que surgem no estado de Chiapas. Isto é feito através da revisão de experiências em funções de liderança em contextos rurais, com e sem nomeação para exercer a função. Argumenta-se que as condições específicas das áreas rurais precisam de ser consideradas por aqueles que exercem a liderança escolar para fortalecer os processos de ensino e aprendizagem. Além disso, são analisadas algumas dimensões e práticas para o exercício da liderança educacional com caráter pedagógico, utilizando a inter-relação com o ambiente. É importante notar que o exercício da função de gestão não é uma tarefa fácil devido ao grande número de responsabilidades envolvidas, mas deve-se reconhecer que essa função é de grande importância para a melhoria escolar, especialmente nas áreas rurais, onde é necessário um maior apoio devido às deficiências existentes.

Palavras-chave: liderança de gestão, liderança pedagógica, escola rural, liderança rural.

Introducción

De acuerdo con el artículo tercero de la Constitución mexicana, la educación en este país constituye un derecho universal orientado a garantizar la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje. En ese mismo artículo, se reconoce a las maestras y los maestros como agentes fundamentales para el proceso educativo y la transformación social (Diario Oficial de la Federación, 2019).

En este sentido, la función directiva es uno de los factores que influye de manera directa en el funcionamiento de las escuelas; esta puede ser de carácter administrativo, organizativo o pedagógico. Sin embargo, las condiciones de trabajo de muchos de ellos y ellas no son las más idóneas, ya sea por las exigencias mismas de las autoridades educativas o de los recursos con lo que se cuenta para ejercer la función.

En el Estado de Chiapas, una de estas condiciones lo establece el tipo de contexto donde se ubican las escuelas. Por ejemplo, para el 2020, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 51 % de las localidades eran de tipo rural, con un total de 20 951 localidades, mientras que, a nivel nacional, el 21 % de la población vive en este tipo de espacios.

El hecho de contar con un gran número de localidades rurales implica que muchas escuelas de nivel básico sean de carácter multigrado, esto debido a la dispersión de la población, es decir, son localidades con baja matrícula de población en edad escolar. En las escuelas multigrado, uno de los docentes frente de grupo tiene que hacerse a cargo de la función directiva; esta situación implica, entre otras cosas, que se abandone el grupo de estudiantes para atender aspectos administrativos y se ejerza doble presión a estos maestros y maestras.

Estas son algunas condiciones que se desarrollan en el presente ensayo, puesto que reconoce principalmente la interrelación que se establece con el entorno en el que se encuentra. Además, se rescatan algunos elementos que pueden ser de gran ayuda para la tarea docente y directiva, como el contacto directo con los padres de familia y aprovechar las condiciones del contexto para interrelacionar los contenidos.

En el Estado de Chiapas, se destacan aspectos clave para entender la función directiva. Por un lado, los directivos sin

grupo, es decir, que tienen el nombramiento para ejercer la función y que se desempeñan en escuelas de organización completa y que se localizan en zonas rurales; y, por el otro, directivos con grupo, estos son docentes al frente de grupo de estudiantes, pero por necesidades del servicio tienen que fungir como directores encargados.

Por último, este escrito quiere reflexionar sobre la función directiva desde diversas dimensiones y prácticas, que se consideran necesarias para ejercer un liderazgo directivo, como el trabajo colaborativo, el liderazgo pedagógico y la función administrativa y organizativo. Ser directivo en zonas rurales no es tarea fácil, ya que el cargo viene con distintas responsabilidades y necesidades del servicio educativo.

La escuela rural

La escuela rural es un espacio que se ha relegado a las legislaciones desde los contextos urbanos. Para la política educativa, hablar de la educación rural significa equipararla a la escuela urbana en muchas ocasiones alejada de la vida y dinámica de estos espacios.

En México, la escuela rural está pensada desde lo geográfico, de las localidades rurales, esto es, desde el tamaño de la población que, en este caso, corresponde a las localidades con menos de 2500 habitantes. Dentro de esta perspectiva, la escuela rural es aquella que se asocia a aspectos poblacionales más que a la dinámica que se pueda establecer dentro de esta.

Por otro lado, hay que considerar que las poblaciones rurales están cambiando por las transformaciones sociales impuestas por la globalización. Estos cambios influyen en las dinámicas de la población, en los modos de producción, en la manera en que se relacionan y en las oportunidades que se le plantea a cada uno de los ciudadanos.

Boix (1995) define a la escuela rural como una “institución educativa que tiene como soporte el medio y la cultura rurales, con una estructura organizativa heterogénea y singular (en función de la tipología de la escuela) y con una configuración pedagógico – didáctica multidimensional” (p. 7). La escuela rural, entonces, es aquella que “se encuentra en un espacio vinculado estrechamente al territorio” (Boix, 2003, p. 4).

En esta misma idea, Jiménez Fernández (2009) define a la escuela rural “como soporte que tiene el medio y la escuela rural como una estructura organizativa heterogénea que la hace rica en recursos” (p. 2). De aquí, se reconoce entre otras cosas: la relación estrecha con el contexto, las experiencias de los estudiantes con el medio, así como, una convivencia más cercana con las familias de estos.

Para Bustos Jiménez (2011), la escuela rural representa una ventaja por su relación con el medio, que puede favorecer o perjudicar el logro de los aprendizajes, debido a que:

esta dependencia suele fomentar un elevado porcentaje de logros o nulidades. La incidencia que tiene en sus comunidades y en la proyección del medio está haciendo que muchos centros comiencen a planteársela en armonía con las necesidades que demanda el contexto. (p. 35)

Entonces, al reconocer que la escuela rural tiene sus propias condiciones, las formas de enseñanza tiene sus propios determinantes a pesar de que, en la práctica, se actúa y ejercer la docencia como se desenvuelve en los contextos urbanos. Esta práctica de alguna forma responde al currículo homogeneizado que se desarrolla para todas las escuelas, sean rurales o no.

Bustos Jiménez (2011) menciona algunos de los elementos que se pueden retomar de la escuela rural para favorecer el aprendizaje de los estudiantes y trabajar de forma coordinada con el medio. Entre ellos, se pueden mencionar:

- Utilizar estrategias y recursos que respondan a las características del alumnado.
- Reconocer las características de los estudiantes como una oportunidad para establecer dinámicas para el apoyo mutuo, para el desarrollo conjunto, para la igualación de estatus, para el respeto y la convivencia.
- Emplear la heterogeneidad y la diversidad para establecer formas de enseñanza.

Hamodi Galán (2014), por su parte, nos habla de los agentes que se encuentran involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de las escuelas rurales y, aunque se puede considerar que estos son los mismos que se encuentran presentes en las escuelas urbanas o en otros contextos, no tienen las mismas características. En este sentido, el autor los caracteriza así:

- **Docentes:** el maestro rural se desempeña un tanto diferente que en el medio urbano porque este se convierte en un referente para la localidad, ya que no se encuentra solo cerca de los estudiantes, sino de la población misma.
- **Estudiantes:** estos responden e interactúan con el entorno donde se desarrollan y muestran actitudes diferentes a los estudiantes del mundo urbano. Los más pequeños imitan a los mayores, ya que están más cerca de las costumbres y tradiciones de los adultos.
- **Familia:** existe una mayor colaboración de las familias con la escuela y atienden un poco más a las actividades que esta realiza.

Como se puede observar, la escuela rural representa un desafío para los maestros y directivos que llegan a estas. Se convierte en una institución interrelacionada con el medio, por lo que, las estrategias, actividades, formas de relacionarse y comunicarse con los involucrados tendrán que tener en cuenta las condiciones del contexto.

Situación directiva en Chiapas. Breve contextualización

En México y en Chiapas, la función directiva se logra a través de concursos de oposición. Entre algunos de los requisitos para poder participar se encuentran: i) contar con el grado de licenciatura, ii) desempeñar la función de acuerdo con su categoría, iii) contar con 4 años de antigüedad como docente para la función de director escolar y iv) tener 5 años de antigüedad como director escolar para las funciones de supervisión (Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros [USICAMM], 2023).

Sin embargo, la función directiva también la realizan docentes con grupo, es decir, son directores encargados que se encuentran en escuelas multigrado y que, a la par de ejercer esta función, tienen bajo su responsabilidad uno, dos o hasta los seis grados. Por escuelas multigrado, entendemos aquellas donde “un docente imparte más de un grado, y aquellas donde el número de grupos es mayor al número de docentes” (Secretaría de Educación Pública, 2021, p. 9).

Además, en Chiapas, las escuelas pueden ser de tipo pública o privada, pertenecer al subsistema indígena o regular, y pueden ser estatales o federalizadas. Para el caso de la educación básica, a continuación, se presentan algunos datos sobre el número de directores con grupo o sin grupo de los diferentes subsistemas y tipos.

Para comenzar en el nivel preescolar (tabla 1), son muy pocos docentes los que ejercen la función directiva en escuelas completas, mientras que la mayor parte se encuentran frente a un grupo de estudiantes. Esta situación se agudiza en los contextos indígenas, donde solo una pequeña cantidad tienen el nombramiento de director escolar.

En el caso del nivel primaria, la situación se repite. Las escuelas multigrado son las que concentran el mayor número de directores con doble función y son muy pocas las de organización completa con director técnico. Como se puede observar en la tabla 2, la situación se agudiza para el nivel indígena, lo cual se explica por el tipo de condiciones geográficas que prevalecen en el estado.

Tabla 1. Directivos nivel preescolar por sostenimiento, tipo de servicio y organización escolar, Chiapas (2020-2021).

| Tipo de servicio/ sostenimiento | Organización escolar | Directivo sin grupo | Directivo con grupo |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| General pública | Total | 536 | 6339 |
| | Completa | 536 | 5374 |
| | Unitaria | n.a | 965 |
| Indígena pública | Total | 82 | 3346 |
| | Completa | 82 | 2096 |
| | Unitaria | n.a. | 1250 |
| Privada | | 173 | 624 |
| Total | | 791 | 10 309 |

Fuente: Elaboración propia con datos de Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU, 2022).

Tabla 2. Directivos por tipo de sostenimiento y organización escolar en educación primaria, Chiapas (2020-2021).

| Tipo de servicio/ sostenimiento | Organización escolar | Directivo sin grupo | Directivo con grupo |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| General pública | Total | 1353 | 2161 |
| | Completa | 1353 | 512 |
| | Multigrado | n.a | 1649 |
| Indígena pública | Total | 363 | 2442 |
| | Completa | 363 | 350 |
| | Multigrado | n.a. | 2092 |
| Privada | | 160 | 37 |
| Total | | 1876 | 4640 |

Fuente: Elaboración propia con datos de Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU, 2022).

Por último, en educación secundaria, los docentes que ejercen la doble función (docente y directivo) se encuentran dentro del subsistema de telesecundarias (tabla 3); esto se explica porque las escuelas de este tipo se localizan en zonas rurales donde la matrícula es muy baja.

Tabla 3. Directivos de educación secundaria por sostenimiento, tipo de servicio y organización escolar, Chiapas (2020-2021).

| Tipo de servicio/ sostenimiento | Organización escolar | Directivo sin grupo | Directivo con grupo |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| General pública | | 284 | 9 |
| Técnica pública | | 207 | 3 |
| Para trabajadores pública | | 2 | 0 |
| Indígena pública | Total | 0 | 13 |
| | Completa | 0 | 11 |
| | Unitaria o bidocente | 0 | 2 |
| Telesecundaria pública | Total | 321 | 1036 |
| | Completa | 320 | 936 |
| | Unitaria o bidocente | 1 | 100 |
| Privada | | 112 | 29 |
| Total | | 926 | 1090 |

Fuente: Elaboración propia con datos de Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU, 2022).

Derivado de lo anterior, es conveniente reconocer la labor que realizan los docentes frente al grupo que ejercen la función directiva, es decir, que son directores encargados de estas instituciones. Aunque no tienen el nombramiento de director como tal, se les asignan las funciones propias de estos, sobre todo, para lo organizativo y administrativo.

Ser director encargado y docente frente a un grupo significa que se tiene que priorizar las actividades. Es muy complicado atender ambas situaciones, ya que se les exige cumplir con lo administrativo en tiempo y forma, según lo marca las autoridades escolares, dejando en muchas ocasiones al grupo sin docente.

Entonces, resulta necesario atender con urgencia esta doble situación. Por un lado, el aspecto administrativo de las escuelas multigrado y la atención de los grupos cuando no se cuente con el personal suficiente, pues debemos comprender que de eso depende los aprendizajes que logren los estudiantes y la mejora del sistema educativo mismo.

El liderazgo y la dirección escolar en la escuela rural

El directivo escolar desempeña un papel esencial en el fortalecimiento de los aprendizajes de alumnado, su liderazgo incide directamente en los resultados institucionales y constituye un elemento determinante para el mejoramiento de la calidad educativa.

El liderazgo es “la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela” (Bolívar, 2015, p. 18). Se trata de poner a trabajar hacia metas comunes e influir en los otros no solo para compartirla, sino para trabajar en el logro de estas.

La institución escolar es entendida como la suma de las actuaciones de todos aquellos sujetos que la conforman: docentes, estudiantes, familias, personal, directivo y de apoyo; en conjunto, los resultados educativos dependen de las acciones que cada uno de estos actores realiza o deja de realizar.

En tanto, la función directiva se encuentra determinada por la conjugación de todas estas fuerzas que, en mayor o

menor medida, determinan las actuaciones del director. De esta manera, la función directiva va a cambiar según sea las necesidades o el foco de su atención.

Aquí cabe preguntarse: ¿cuáles son las funciones del director escolar como líder en una escuela rural? ¿Se entienden estas funciones de la misma forma que en las escuelas urbanas? o ¿tendrían que pensarse desde la dinámica que marca el ritmo en un contexto rural?

La función principal del liderazgo debiera ser

la mejora de la misión de la escuela que tiene a su cargo como es la calidad de educación que provee, su acción prioritaria se debiera dirigir a crear contextos para el aprendizaje, focalizados por unas expectativas claras de niveles de consecución. (Bolívar, 2015, p. 17)

Lo cierto es que la función directiva se debate entre dos grandes polos: lo administrativo y lo pedagógico. Para el caso de la primera, la gestión directiva tiene que ver con la administración “de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable” (Miranda Beltrán, 2016, p. 6).

Desde lo pedagógico, el director como líder

se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación; así como la calidad de la investigación docente y la formación docente. El liderazgo pedagógico indirecto crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyen aquello que requiere una alta calidad del aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje docente. (Bolívar, 2014, p. 73)

Como líder pedagógico, entonces, el director tiene que prestar especial atención a la práctica docente, de tal manera que pueda influir en ellas a través de sus estrategias y acciones. El director tiene que dejar de verse como un mero administrador para convertirse en un verdadero actor, que promueva la transformación y la mejora educativa desde las aulas.

Ahora bien, ¿cuáles son esas dimensiones y prácticas en las que el director puede influir en la transformación del trabajo escolar?

A continuación, en la tabla 4, se analizan algunas propuestas sobre lo que se debe retomar para el liderazgo del director, las prácticas que debe realizar a partir de los diferentes contextos, incluido el rural y los ámbitos de influencia que puede tener.

Tabla 4. Dimensiones de un liderazgo eficaz.

| | |
|--|--|
| 1. Establecer objetivos y expectativas. | Consiste en definir metas claras y compartidas orientadas a la mejora de los aprendizajes, comunicarlas de manera efectiva y generar compromiso con los docentes para su cumplimiento. |
| 2. Dotar de recursos estratégicos. | Implica garantizar la disponibilidad y el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para alcanzar los propósitos educativos. |
| 3. Planear, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo. | Requiere organizar el trabajo docente, supervisar el desarrollo del currículo y evaluar los procesos pedagógicos para asegurar la coherencia entre lo planeado y lo ejecutado. |
| 4. Promover el aprendizaje y el desarrollo profesional docente. | Supone fomentar la formación continua, el aprendizaje colaborativo y la reflexión sobre la práctica para fortalecer la competencia profesional del profesorado. |
| 5. Garantizar un entorno ordenado y propicio para el aprendizaje. | Se orienta a crear y mantener condiciones escolares que favorezcan la convivencia, la disciplina, la seguridad y el bienestar de los miembros de la comunidad educativa. |

Fuente: Elaboración propia con datos de Robinson *et al.* (2007).

Estas dimensiones señalan aspectos en los que el director puede influir de manera directa e indirecta. La labor que se realiza debe contemplar aspectos como el establecer metas, proporcionar recursos, la participación y, sobre todo, la creación de un equipo de trabajo colaborativo con todos los agentes educativos (tabla 5).

Tabla 5. Dimensiones y características del liderazgo transformacional en la escuela.

| Dimensiones | Características |
|---|--|
| Establecer dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Construir una visión compartida del futuro institucional. • Fomentar la aceptación de los objetivos colectivos. • Promover expectativas elevadas de desempeño docente y estudiantil. |
| Desarrollo de las personas | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer apoyo y consideración individualizada al personal. • Estimular el pensamiento crítico y la reflexión profesional. • Modelar comportamientos coherentes con los valores institucionales. |
| Reestructuración de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar una cultura escolar colaborativa. • Reorganizar estructuras internas para optimizar la gestión pedagógica. • Establecer vínculos productivos con las familias y la comunidad. • Conectar la escuela con su entorno sociocultural. |
| Gestión del programa de instrucción (enseñanza y aprendizaje) | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y asignar adecuadamente al personal docente. • Proporcionar apoyo pedagógico continuo para fortalecer la enseñanza y el aprendizaje. • Dar seguimiento a las prácticas educativas y sus resultados. • Proteger al personal de distracciones que afecta en su labor académica. |

Fuente: Elaboración propia con datos Leithwood et al. (2006).

Por su parte, Leithwood *et al.* (2006) nos presentan las prácticas que caracterizan a todo líder pedagógico que van desde el establecimiento de metas hasta la ayuda pedagógica a cada uno de los integrantes del personal con el que trabaja. Como se puede observar, el directivo no solo debe contemplar las funciones organizativas, sino tratar de incidir en las aulas y las actividades que ahí se ejercen, no como una forma de fiscalizar al docente, sino para brindar apoyo en todo momento.

Se busca, entonces, un cambio de rol. De preocuparse por la documentación, de registros y de organizar actividades escolares, a pasar a un verdadero guía y acompañante del trabajo docente. Esto no quiere decir que se debe desatender estas actividades, pero sí prestar atención en aquello realmente necesario para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Siguiendo esta ruta, cabe destacar algunos aspectos que se piensan desde los entornos rurales, por lo que, a continuación (tabla 6), se proponen dimensiones y prácticas directivas en la escuela rural atendiendo a las experiencias propias. Se pone especial énfasis en la interrelación de la escuela con la comunidad y el papel del directivo para aprovechar estas circunstancias que le ofrece este tipo de contextos.

Tabla 6. Dimensiones de un liderazgo eficaz desde la escuela rural.

| Dimensiones | Características |
|---|--|
| Gestionar la enseñanza en el aula rural. | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar acompañamiento y apoyo al trabajo pedagógico orientado a las necesidades de los estudiantes en contextos rurales. • Fomentar el uso de las estrategias didácticas contextualizadas que consideren las condiciones socioculturales y económicas del entorno rural. |
| Fortalecer la profesionalización docente para el trabajo rural. | <ul style="list-style-type: none"> • Promover procesos de formación continua que fortalezcan las competencias docentes específicas para la enseñanza en aulas multigrado y comunidades rurales. • Acompañar al profesorado en la toma de conciencia sobre la relevancia de su práctica educativa en los contextos rurales. |
| Reconocer el perfil de los estudiantes y de las familias en la función directiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar la cultura y los saberes locales como base para establecer pautas de trabajo institucional. • Gestionar la vinculación entre la escuela, las familias y el alumnado considerando las características, dinámicas y condiciones propias del entorno rural. |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el liderazgo escolar influye de manera directa en el aprendizaje y la enseñanza, además del aprendizaje de los estudiantes. Algunas de estas estrategias tienen que ver con la motivación al personal, el compromiso con el trabajo en la institución e influir de manera positiva en el desarrollo de las prácticas de enseñanza de los docentes a su cargo.

Con esto, se puede afirmar que el ejercicio de un liderazgo eficaz va a impactar de forma positiva en el trabajo que se realiza en el centro educativo, en las prácticas de los docentes y, sobre todo, en los aprendizajes de los estudiantes. Bolívar (2015) afirma que un liderazgo eficaz es determinante por los siguientes aspectos:

- Es el segundo factor que influye en los logros de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula.
- Los líderes comparten valores, creencias y estrategias orientada a la mejora educativa.
- La eficacia depende de las estrategias implementadas, las cuales deben corresponder a las condiciones locales.
- El liderazgo impacta el aprendizaje a través de la motivación, compromiso y condiciones de trabajo del profesorado.
- Su impacto aumenta cuando las responsabilidades se comparten, siempre que exista coordinación y claridad de roles.
- La eficacia de liderazgo está estrechamente relacionada con las cualidades de empatía, resiliencia visión y comunicación.

Las prácticas directivas son determinantes para contribuir a la mejora escolar, de aquí la importancia de retomar el contexto donde se llevan a cabo, es decir, es una relación simbiótica donde ambas se determinan mutuamente, por lo que la función directiva debe ser “sensible al contexto” (Day *et al.*, 2011, p. 6).

Retos de la función directiva en la escuela rural

Ser directivo en la escuela rural es un enorme reto para la función. Implica debatirse entre lo que es necesario y lo que es urgente para la escuela, entre las necesidades más apremiantes y los proyectos a largo plazo que puedan incidir en la mejora

de los aprendizajes de los estudiantes. En un contexto rural, las necesidades de las escuelas no son menores a las de una escuela urbana; sin embargo, las carencias que presentan se agudizan por las condiciones de la localidad, por los recursos económicos con los que se cuentan los padres de familia o por la carencia de servicios que llegan a la localidad.

No obstante, como se ha establecido con anterioridad, las escuelas rurales están cambiando con las transformaciones que representa la globalización en las actividades productivas y, sobre todo, por los cambios que traen consigo las TIC en las redes de comunicación. Estos cambios, se deben tomar en cuenta para plantear propuestas de mejora y, en especial, para el beneficio de la escuela misma.

En este contexto, algunas de los retos que se plantean para la función directiva en las escuelas rurales, pueden ser los que se señalan a continuación:

Establecer lazos de comunicación, colaboración y trabajo con la localidad: el entorno escolar es determinante para los logros que se buscan de las escuelas. Los padres de familia y la sociedad en general que rodea a la escuela son una fuente de apoyo y brindan la posibilidad de generar situaciones de aprendizaje más significativos para los estudiantes.

Como se mencionó anteriormente, los estudiantes de los entornos rurales tienen la fortuna de afianzar los lazos con el entorno y con las actividades de los padres, ya que en su mayoría los acompañan a sus actividades diarias, fortaleciendo de esta manera sus actitudes y habilidades. El director como líder en la institución escolar puede establecer lazos donde todos participen y aporten desde sus experiencias y conocimientos.

Organizar la institución escolar atendiendo a la cultura escolar: los centros educativos crean una cultura escolar que es la mezcla de actuaciones, visiones, tradiciones, ideología y costumbres de todos sus miembros. La comunidad rural tiene la ventaja de proveer espacios más cercanos entre todos los agentes educativos y de fortalecer la convivencia entre cada uno de ellos.

El personal docente en una comunidad rural se siente abandonado o solos, y tienden a aislarse porque se encuentran con una cultura muy diferente a la suya. Es, en este escenario, donde el liderazgo del director juega un papel determinante para apoyar y acompañar este proceso de adaptación a la que son sometidos los maestros noveles.

Como personal con mayor autoridad, el director escolar se convierte en guía y ejemplo de los nuevos o experimentados docentes. Su trabajo, entonces, será primordial para lograr incidir o transformar una cultura enfocada en la mejora escolar.

Incidir en las prácticas educativas desde la ruralidad: el entorno rural es un espacio privilegiado para favorecer prácticas educativas. Si bien es cierto, el docente debe utilizar el medio como un factor para favorecer el aprendizaje de los estudiantes, es en el entorno rural que los estudiantes se encuentran más cercano y de forma inmediata con este.

El director, como líder, puede promover la contextualización de las prácticas educativas, ya sea promoviendo la profesionalización del magisterio, el compartir las experiencias o favoreciendo el trabajo en equipo, para la búsqueda de nuevas maneras de enseñar y aprender a través del entorno.

Reflexiones finales

Por muchos años, la escuela rural se ha equiparado a la escuela urbana, desde los planes y programas, las condiciones de trabajo y la práctica de los docentes. Por lo que, cuando se llega a estos espacios, los docentes y directivos trabajan de la manera en cómo se fue enseñado o de acuerdo con la poca experiencia que proporcionan las jornadas de prácticas docentes o el servicio social (que por lo regular son en escuelas urbanas). Es decir, no cuentan con experiencia en el ámbito rural y piensan que se debe actuar de la misma manera que se realiza en lo urbano, perdiendo con ello grandes oportunidades para apoyar el aprendizaje de nuestros estudiantes.

En Chiapas, por ejemplo, y debido al gran número de escuelas rurales que existen en el Estado, un gran número de docentes se encuentran cumpliendo con una doble función: docente frente a grupo de estudiantes y directivo encargado. La función directiva, en estos casos, se relega a lo administrativo y el docente al atender estos aspectos suele abandonar sus grupos de estudiantes, provocando retraso en el manejo de los contenidos y perjudicando, así, el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Es importante tomar en cuenta las condiciones de trabajo del director, pero no es una situación que pueda desarrollar por sí solo, es decir, se debe fortalecer su liderazgo desde lo

profesional e institucional. Es urgente que las autoridades reconozcan que ser directivo con grupo y directivo sin grupo significa diferentes responsabilidades, pero que si no se busca mejorar estas condiciones, se seguirá afectando a los estudiantes en sus aprendizajes.

El directivo como líder tiene muchas tareas que resolver, pero esta solo se puede lograr si existe el trabajo colectivo. Para ello, es importante contar con el apoyo de los compañeros y con los recursos suficientes para poder llevar a cabo su función, de lo contrario, no podrá realizar o abonar a ningún cambio o transformación social en el contexto escolar.

Por último, es necesario rescatar el trabajo del director escolar y darle acompañamiento a las funciones que ejerce. Como un agente determinante para el buen funcionamiento de las instituciones escolares y como parte fundamental en el logro de mejores resultados por los estudiantes, no puede abandonarse a su suerte, sino que debe contar con el apoyo de las autoridades y de la sociedad misma.

Referencias

- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. En J. Ulloa y S. Rodríguez (eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela* (pp. 61-103). Universidad de Concepción; RIL Editores. <https://n9.cl/bw4a0x>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(12), 15-39. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740>
- Boix, R. (1995). *Estrategias y recursos didácticos en la escuela rural*. Barcelona: Editorial Graó; I.C.E. de la Universitat de Barcelona.
- Boix, R. (2003). Escuela rural y territorio: entre la desruralización y la cultura local. *Revista Digital eRural: Educación, Cultura y Desarrollo Rural*, 1(1), 1-8. <https://enxarxats.intersindical.org/escolarural/ERYterritorio.pdf>
- Bustos Jiménez, A. (2011). *La escuela rural*. Octaedro.

- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación [Mejoredu]. (2022). *Pontuarios de indicadores de la mejora continua de la educación*. <https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/prontuario>
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E., & Ahtaridou, E (2011). *Successful school leadership. Linking with learning and achievement*. McGraw Hill; Open University Press.
- Diario Oficial de la Federación. (2019, 15 de mayo). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019#gsc.tab=0
- Hamodi Galán. C. (2014). La escuela rural: ventajas, inconvenientes y reflexiones sobre sus falsos mitos. *Revista Palobra*, (14), 44-59. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/palobra/article/view/48>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. https://cuentame.inegi.org.mx/descubre/conoce_tu_estado/tarjeta.html?estado=07
- Jiménez Fernández, J. (2009). La escuela rural. *Revista digital Innovación y Experiencias Educativas*, (23), 1-10. <https://n9.cl/d97317>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. DfES Publications.
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245/>
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Leaders.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2021). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2020-2021*. SEP. https://n9.cl/principalescifrassep_2020_2021

Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros [USICAMM]. (2023). *Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a funciones directivas o de supervisión en educación básica*. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Acuerdo_PromocionVertical_EB.pdf

Declaraciones

- **Financiamiento:** No se contó con financiamiento.
- **Disponibilidad de datos y materiales:** Los datos presentados son de acceso libre
- **Contribución de autores:**

| Autor/a | Conceptualización | Curación de datos | Análisis formal | Adquisición de fondos | Investigación | Metodología | Administración del proyecto | Recursos | Software | Supervisión | Validación | Visualización | Redacción borrador original | Redacción revisión y edición |
|---------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------------|----------|----------|-------------|------------|---------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1 | X | | | X | X | | | X | | X | X | X | X | |
| 2 | | | | | | X | X | X | X | | | | | X |
| 3 | | X | X | | | | | X | X | | | | | X |

(2021). Implementación de la taxonomía CRediT (Contributor Roles Taxonomy). *Medicentro Electrónica*, 25(1), 1-6. Epub 01 de enero de 2021. Recuperado en 25 de noviembre de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30432021000100001&lng=es&tlng=es.

- **Aprobación ética y consentimiento de los participantes:** No se contó con un comité de ética por el tipo de investigación.
- **Conflicto de intereses:** los autores declaran que no existen conflictos de intereses de ninguna índole.