

Liderazgo docente en contextos rurales multigrado: estudio de caso en Luz de América

Gladys Correa-Mogro^{1*}; Rhut Ontaneda-Avellán

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo se ejerce el liderazgo docente en escuelas unidocentes rurales, a partir del estudio de caso de la Escuela de Educación Básica “Dr. Héctor Abelardo Reyes Rosero”, ubicada en la parroquia Luz de América, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. La investigación adopta un enfoque cualitativo, en el que la docente de esta institución se constituye en la protagonista del caso, al desempeñar simultáneamente funciones de dirección y enseñanza desde primero hasta séptimo año de Educación General Básica. Mediante la observación directa y la entrevista semiestructurada se identifican los desafíos que enfrenta al liderar procesos pedagógicos, gestionar recursos limitados y responder a las necesidades educativas de una comunidad en situación de vulnerabilidad económica. Los resultados permiten reconocer cómo, desde su rol, la docente articula estrategias de liderazgo pedagógico adaptadas al contexto multigrado rural. Este estudio aporta a la comprensión de la gestión educativa en zonas rurales, al visibilizar la realidad de las escuelas unidocentes y destacar su valor en la garantía del derecho a la educación y en el fortalecimiento del desarrollo local.

Palabras clave: Liderazgo docente, educación rural, escuela unidocente, aula multigrado, gestión educativa, contexto vulnerable.

Teacher Leadership in Multigrade Rural Contexts: A Case Study in Luz de América

Abstract

The purpose of this article is to analyze how teacher leadership is exercised in rural single-teacher schools, based on a case study conducted at the “Dr. Héctor Abelardo Reyes Rosero” Basic Education School, located in Luz de América Parish, Santo Domingo de los Tsáchilas Province, Ecuador. The study adopts a qualitative approach in which the school's teacher serves as the central figure, performing both administrative and instructional duties across grades one through seven of General Basic Education. Data collection is carried out through direct observation and semi-structured interviews to identify the challenges she faces in leading pedagogical processes, managing limited resources, and addressing the educational needs of a socioeconomically vulnerable community. The findings highlight how the teacher develops and implements leadership strategies adapted to the rural multigrade context. This study contributes to a deeper understanding of educational management in rural settings by shedding light on the realities of single-teacher schools and emphasizing their critical role in ensuring the right to education and promoting local development.

Keywords: teacher leadership, rural education, one-teacher schools, multigrade classrooms, educational leadership, underserved communities.

Recibido: 25 de julio de 2025

Aceptado: 31 de marzo 2026

¹ Magíster en Gestión de Proyectos, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, Maestrando MBA; gcorream6@unemi.edu.ec; <https://orcid.org/0009-0008-4894-0516>

² Docente Distrito de Educación 23D0, Líder Educativo en la Escuela de Educación Básica “Dr. Héctor Abelardo Reyes Rosero” Código Amie: 23H00535, Parroquia Luz de América, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador; rhut.ontaneda@educacion.gob.ec; <https://orcid.org/0009-0002-7877-1262>

*Autor de correspondencia

I. INTRODUCCIÓN

La educación en contextos rurales presenta múltiples desafíos, particularmente en las escuelas unidocentes, donde una misma persona asume simultáneamente funciones de docencia y dirección institucional. En estos espacios, el profesorado atiende a estudiantes de distintos niveles educativos en aulas multigrado y enfrenta condiciones asociadas a limitaciones de recursos, oportunidades de formación y contextos de vulnerabilidad social.

En este marco, el liderazgo docente adquiere relevancia en tanto involucra responsabilidades pedagógicas y administrativas que deben desarrollarse en función de las características específicas del contexto rural. No obstante, gran parte de los estudios sobre liderazgo escolar se han centrado en instituciones con estructuras organizativas más amplias o en entornos urbanos, lo que evidencia una limitada producción académica sobre el ejercicio del liderazgo en escuelas rurales unidocentes.

El presente artículo, titulado “Liderazgo docente en contextos rurales multigrado: estudio de caso en Luz de América”, tiene como objetivo general analizar el ejercicio del liderazgo docente en una escuela unidocente rural, específicamente en la Escuela de Educación Básica “Dr. Héctor Abelardo Reyes Rosero”.

Para ello, se adopta un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, centrado en la docente que asume funciones de dirección y enseñanza desde primero hasta séptimo año de Educación General Básica. La recolección de datos se realiza mediante observación directa y entrevistas semiestructuradas, con el propósito de examinar las funciones desempeñadas, los desafíos enfrentados y las estrategias implementadas en un contexto multigrado y socialmente vulnerable. El artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la revisión de la literatura; posteriormente, se describe la metodología empleada; a continuación, se exponen los resultados obtenidos; y finalmente, se discuten los hallazgos y se formulan las conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El liderazgo docente en contextos rurales multigrado ha sido identificado como un elemento clave en la calidad educativa y en la sostenibilidad

de las escuelas unidocentes. Los estudios indican que las escuelas rurales multigrado enfrentan una doble carga: el docente asume funciones pedagógicas y administrativas sin suficiente formación específica. Segovia-Quesada et al. (2020) señala que “los docentes rurales multigrado luchan por equilibrar sus roles de enseñanza y gestión”. Lo cual reafirma la situación en el contexto de la parroquia Luz de América, donde una sola persona debe asumir ambos roles dentro de la institución educativa, recalando que, además de las funciones administrativas, tiene a su cargo la labor pedagógica de los grados 1ro. a 7mo EGB.

2.1 Liderazgo docente en escuelas rurales

Según Burgos-Briones et al. (2020), el liderazgo docente no solo implica responsabilidad curricular o gestión de aula, sino una capacidad adaptativa al entorno y la predisposición para un aprendizaje constante.

Investigaciones realizadas por (Supovitz et al., 2020) definen al liderazgo docente como una estrategia que permite mejorar la calidad de instrucción cuando los docentes asumen funciones de liderazgo interno, “preparándolos, posicionándolos y reconociéndolos como líderes”

El liderazgo docente en contextos rurales se caracteriza por la necesidad de responder de manera efectiva a las condiciones específicas del entorno educativo, lo que implica atender las demandas de la comunidad escolar, gestionar los recursos disponibles y organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje en función de las características del territorio. En estos contextos, los docentes enfrentan situaciones particulares que requieren adaptar sus prácticas pedagógicas y de gestión, atendiendo simultáneamente diversas necesidades educativas y sociales. En consecuencia, se requiere un liderazgo pedagógico que integre la planificación, la coordinación con los distintos actores educativos y la atención a elementos contextuales, lo cual contribuye a fortalecer la calidad de la docencia en las escuelas rurales (Cuestas-Solano et al., 2023).

El liderazgo docente se concibe como un proceso dinámico que implica la capacidad de actualización continua y la adaptación de las prácticas pedagógicas en función de las necesidades del estudiantado y del contexto educativo. Desde esta perspectiva,

el liderazgo se construye a partir del ejercicio profesional cotidiano, el conocimiento del entorno escolar y la toma de decisiones pedagógicas contextualizadas, aspectos que favorecen la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Hallinger & Kovačević, 2021).

2.2 Desafíos del aula multigrado

El entorno multigrado impone retos particulares. (Supovitz et al., 2020) subraya la limitación de recursos tecnológicos y personal, lo que genera un entorno donde las necesidades de aprendizaje varían enormemente entre los grados.

Del mismo modo (Rodríguez Coronado & Valverde Madrigal, 2021) comentan que: “Los estudiantes de diferentes edades pueden desarrollar sus habilidades de socialización pero la preparación de las clases consume mucho tiempo para los profesores unidocentes”. Estos esfuerzos adicionales requieren del docente un liderazgo que garantice gestión del tiempo, diferenciación pedagógica y sostenibilidad emocional y operativa. En este caso, es probable que se refleje esa misma tensión.

La docencia en aulas multigrado se caracteriza por la convivencia de estudiantes de diferentes niveles educativos en un mismo espacio escolar, lo que genera demandas específicas para la planificación, la gestión del aula y la atención a la diversidad. En estos contextos, el profesorado enfrenta retos asociados a la disponibilidad de recursos y a la atención simultánea de distintos ritmos y etapas del desarrollo, lo que requiere una planificación pedagógica flexible y diferenciada, así como el ejercicio de un liderazgo pedagógico que responda a las necesidades del contexto educativo y favorezca la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje (Córdova-Galvez et al., 2024).

2.3 Funciones administrativas y pedagógicas

Según Rodríguez Coronado & Valverde Madrigal, (2021), el liderazgo docente rural combina tareas: cumplimiento curricular, recursos, relaciones con la comunidad y aspectos administrativos; aplica estrategias para fomentar el trabajo en equipo y la participación parental para responder a las limitaciones.

Un estudio publicado por (Taole et al., 2024) “rural schools excel in fostering close-knit communities

despite facing resource limitations.” Traducido al español nos dice que “las escuelas rurales se destacan por fomentar comunidades unidas a pesar de enfrentar limitaciones de recursos”; esto significa que las escuelas unidocentes, más allá de sus carencias, pueden constituirse como verdaderos centros de articulación comunitaria, donde el docente lidera no solo el aula sino un proyecto local de desarrollo y aprendizaje colectivo.

2.4 Estrategias de liderazgo

2.4.1 Liderazgo distribuido y colaborativo

El enfoque del liderazgo distribuido promueve la participación activa de múltiples actores del centro educativo, más allá del docente único.

Según estudio (UNESCO, 2025)

“Uno de los cometidos claves del director radica en entusiasmar y movilizar la experticia y las competencias de la comunidad escolar que, bajo una cultura colaborativa y de roles compartidos, permite encarar situaciones desafiantes e impactar en la mejora de los aprendizajes”

Este planteamiento resulta especialmente relevante en el contexto de las escuelas rurales unidocentes, donde la ausencia de equipos directivos formales implica que el propio docente asuma funciones de coordinación pedagógica y articulación con los distintos actores de la comunidad educativa. En estos escenarios, el liderazgo docente se desarrolla a partir de la interacción permanente con las familias y la comunidad, favoreciendo dinámicas de participación y colaboración orientadas al sostenimiento de los procesos pedagógicos. Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo en contextos rurales se configura como un proceso construido en la práctica cotidiana, basado en la participación, la comunicación y el reconocimiento de los saberes locales como parte del proceso educativo (Murillo, 2017).

2.4.2 Innovación contextualizada

Cuestas-Solano et al., (2023) identifica que en la educación rural es necesario innovar desde la

especificidad del territorio, enfatizando: “trabajar desde una innovación escolar multigrado”

(Guzmán-Rodríguez y Pérez-Bejerano, 2019), citado por Cuestas-Solano et al. (2023) Menciona:

La gestión educativa en contextos rurales es dinámica y compleja, por cuanto cada comunidad presenta realidades socio económicas, geográficas, culturales, medios de comunicación, acceso al internet, diversas al escenario urbano, sin embargo; el currículo con el cual se labora en estas instituciones es diseñado y planeado por agentes que no conocen la ruralidad, generando desafíos que suelen ser imposibles de cumplir a cabalidad. (Cuestas-Solano et al., 2023)

La innovación educativa en contextos multigrado supone el reconocimiento de las particularidades territoriales, tales como los ritmos de aprendizaje, los saberes locales y las dinámicas socioculturales propias del entorno rural. En consecuencia, el currículo y las estrategias pedagógicas requieren procesos de adaptación contextual que permitan articular el conocimiento académico con el entorno local, fortaleciendo el rol del docente como mediador pedagógico en contextos educativos diversos. Desde esta perspectiva, la innovación en educación rural se orienta a la articulación del enfoque pedagógico con las características específicas del territorio y la participación comunitaria, lo que contribuye a procesos educativos contextualizados y pertinentes (Córdova-Galvez et al., 2024).

2.4.3 Estrategias didácticas multigrado

En la práctica, esto se traduce en el uso de metodologías activas, aprendizaje entre pares y adaptación del contenido según los niveles del alumnado, como iniciativas emergentes de liderazgo docente (Cuestas-Solano et al., 2023)

En los entornos multigrado, las estrategias didácticas se diseñan en función de las condiciones socioculturales y pedagógicas propias de cada contexto rural, lo que exige planificación flexible y adaptada a las necesidades de los estudiantes. En este marco, el liderazgo docente se articula con la implementación de dinámicas de aprendizaje colaborativo que favorecen la interacción entre

estudiantes de diferentes edades y niveles, mediante metodologías activas y acompañamiento pedagógico ajustado a las características del aula. La adaptación de los contenidos y la organización del trabajo en equipo contribuyen a que la diversidad del grupo sea considerada como un recurso didáctico para promover procesos de aprendizaje significativo dentro del contexto rural (Marín-Marín & Álvarez Martínez-Iglesias, 2024).

4.4. Vinculación familiar y uso de recursos locales

El Ministerio de Educación del Ecuador promueve una estrecha colaboración entre la escuela y la familia, reconociendo que la educación no puede reducirse únicamente al aula. Según el programa Educando en Familia: “La participación de las familias es clave en el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes”. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2016). Este enfoque cobra especial relevancia en entornos rurales y unidocentes, como la escuela en estudio, donde la colaboración familiar pasa a ser un recurso esencial para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La participación activa de las familias en los procesos educativos fortalece el vínculo entre la escuela y el entorno comunitario, favoreciendo la construcción de ambientes de aprendizaje participativos en contextos rurales. Esta participación se manifiesta mediante la colaboración en actividades escolares, el apoyo a proyectos institucionales y la articulación de saberes comunitarios con los objetivos educativos, lo que contribuye a procesos pedagógicos contextualizados y a la cohesión social de la comunidad educativa (Rodríguez-Revelo, 2025).

III. MATERIALES Y MÉTODOS (METODOLOGÍA)

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, orientado a comprender el ejercicio del liderazgo docente a partir de la experiencia directa en un contexto escolar rural. Se aplicó un diseño de estudio de caso de tipo instrumental, con enfoque autoetnográfico, en el que una de las autoras, en su rol de docente y directora de la institución, registró y analizó de manera reflexiva su práctica cotidiana; la información fue complementada con

el análisis realizado por la coautora, quien actuó como observadora externa, lo que permitió una lectura analítica del fenómeno desde la perspectiva autoetnográfica de la docente protagonista y desde la perspectiva observacional de la coautora.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el mes de junio de 2025. En este período se aplicaron los instrumentos de recolección de información definidos para el estudio. En primer lugar, se desarrolló una autoentrevista semiestructurada, compuesta por preguntas abiertas orientadas a explorar la experiencia de liderazgo docente, los desafíos del contexto multigrado, la gestión pedagógica e institucional, la toma de decisiones y las estrategias implementadas para sostener el proceso educativo en condiciones rurales. En segundo lugar, se realizaron registros de observación directa, elaborados por la coautora durante cuatro jornadas escolares, comprendidas entre el 24 y el 27 de junio de 2025, los cuales incluyeron información sobre la organización del aula multigrado, la gestión de conflictos entre estudiantes, la administración del tiempo para el cumplimiento de labores pedagógicas y administrativas, así como la atención a padres de familia para la resolución de situaciones cotidianas. Estos registros permitieron documentar de manera estructurada el desarrollo de la práctica docente en el contexto estudiado.

La unidad de análisis fue la Escuela de Educación Básica “Dr. Héctor Abelardo Reyes Rosero”, ubicada en el recinto San Andrés 2, parroquia Luz de América, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Se trata de una institución rural unidocente que atiende a estudiantes desde primero hasta séptimo año de Educación General Básica, en un contexto caracterizado por limitaciones de recursos y condiciones socioeconómicas vulnerables. En este escenario, la docente protagonista cumple de manera simultánea funciones pedagógicas y administrativas, situación que constituye el eje central del fenómeno investigado.

Los instrumentos de recolección de información fueron revisados por ambas autoras con el fin de asegurar que las preguntas de la autoentrevista y los aspectos considerados en los registros de observación estuvieran directamente relacionados con los objetivos de la investigación y con los ejes teóricos del estudio. Asimismo, la información obtenida

desde la reflexión autoetnográfica de la docente fue contrastada con los registros de observación elaborados por la coautora, lo que permitió fortalecer la coherencia y credibilidad del análisis.

El análisis de la información se realizó de manera inductiva, a partir de la lectura sistemática de las entrevistas, los registros de observación y los documentos de apoyo. A partir de este proceso se identificaron ideas recurrentes, las cuales fueron organizadas en categorías relacionadas con el liderazgo docente, los desafíos del contexto rural multigrado y las estrategias de gestión pedagógica e institucional implementadas en la escuela estudiada.

Durante todo el proceso investigativo se observaron principios éticos fundamentales, garantizando la confidencialidad de la información vinculada a estudiantes y familias, el consentimiento institucional para el desarrollo del estudio con fines académicos y la delimitación clara de los roles entre la autora participante y la coautora analista.

IV. RESULTADOS

Los resultados del estudio se derivan del análisis articulado de dos técnicas cualitativas: una autoentrevista semiestructurada aplicada a la docente líder el 16 de junio de 2025, orientada a explorar de forma reflexiva su experiencia personal de liderazgo en el contexto rural multigrado; y la observación directa sistematizada de cuatro jornadas pedagógicas consecutivas, desarrolladas entre el 24 y el 27 de junio de 2025, cuyo propósito fue registrar comportamientos, dinámicas y evidencias prácticas del liderazgo docente en la gestión cotidiana de la escuela. La aplicación conjunta de estos instrumentos permitió identificar tres ejes temáticos clave: (1) funciones múltiples y sobrecarga laboral, (2) estrategias adaptativas de liderazgo pedagógico, y (3) vinculación con la comunidad y sostenimiento del proceso educativo.

Para efectos del análisis, las citas provenientes de la autoentrevista se identifican como (E1), mientras que las derivadas de los registros de la guía de observación de campo se codifican como (O1–O4), según la jornada correspondiente.

4.1. Funciones múltiples y sobrecarga laboral

La docente asume simultáneamente el rol de maestra de siete grados y líder institucional, lo

que implica responsabilidades administrativas, pedagógicas, sociales y comunitarias. En la autoentrevista expresa: *“Empiezo siendo maestra, pero en paralelo soy secretaria, gestora, comunicadora, archivista...”* (E1)

Esta multifuncionalidad configura una jornada extendida que, según señala la propia docente, se prolonga más allá del horario escolar y reduce el tiempo destinado a la planificación pedagógica. Las observaciones de campo corroboran esta situación. En el registro correspondiente al 26/06/2025, se evidencia que gran parte del tiempo escolar se destina a tareas administrativas y a la atención de requerimientos solicitados permanentemente por parte de la Dirección Distrital de Educación, lo que genera tensiones en la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje: *“La gestión administrativa desplaza la labor pedagógica, lo cual además impone costos personales no reconocidos (transporte, copias, tiempo). La figura de líder educativa rural está subvalorada y sin apoyo logístico”* (O3).

4.2. Estrategias adaptativas de liderazgo pedagógico

Frente a la complejidad del aula multigrado, la docente implementa estrategias prácticas que permiten sostener el proceso educativo con pocos recursos. Se evidencian acciones como la distribución del aula por grados y subniveles, el uso de materiales reciclados, la promoción del trabajo colaborativo entre estudiantes y la búsqueda de apoyo externo. En el registro del 24/06/2025 se documenta: *“La docente se desplaza con agilidad entre los grupos de estudiantes, regulando tiempos con apoyo del reloj de su celular. La distribución espacial y temporal es ingeniosa, aunque forzada por la escasez”* (O1).

Estas acciones responden no solo a una necesidad organizativa, sino a una visión de liderazgo centrado en el aprendizaje pese a las diversas obligaciones que tiene a cargo la docente líder.

4.3. Vinculación con la comunidad y liderazgo contextual

La relación con las familias es un componente fundamental del liderazgo docente rural. Aunque no siempre pueden participar activamente por razones laborales, la docente ha logrado establecer vínculos de confianza y coordinación. En la observación del 27/06/2025 se registra *“La escuela se adapta a la movilidad laboral de las familias rurales. El liderazgo docente aquí se entrelaza con la contención social”* (O4). Asimismo, su presencia constante es un factor que favorece la permanencia estudiantil: *“Sé que represento para ellos no solo una docente, sino una guía, un referente afectivo”*. Desde la autoentrevista, la docente refuerza esta idea al señalar: *“Sé que represento para ellos no solo una docente, sino una guía, un referente afectivo”* (E1).

En conjunto, los resultados evidencian que el liderazgo docente en la escuela unidocente analizada trasciende el cumplimiento formal de funciones pedagógicas y administrativas, configurándose como una práctica situada y adaptativa, estrechamente vinculada a las condiciones del contexto rural. Este liderazgo se sostiene en la capacidad de la docente para articular múltiples responsabilidades, implementar estrategias pedagógicas flexibles y establecer vínculos significativos con la comunidad educativa, contribuyendo al sostenimiento del proceso educativo en un entorno caracterizado por limitaciones estructurales y vulnerabilidad social.

Tabla 1. Matriz de categorías emergentes del liderazgo docente en contexto rural multigrado

Categoría emergente	Subcategorías	Indicadores / Evidencias de liderazgo	Fuente	Ejemplos de evidencia empírica
1. Funciones múltiples y sobrecarga laboral	Multiplicidad de roles	Desempeño simultáneo de funciones docentes y administrativas	E1	“Cada día empiezo siendo maestra, pero en paralelo soy secretaria, gestora, comunicadora, archivista, administradora y muchas veces también psicóloga.”
	Extensión de la jornada laboral	Trabajo fuera del horario escolar para cumplir requerimientos administrativos	E1	“Casi todos los días tengo que extender mi jornada hasta la noche para completar labores administrativas.”
	Desplazamiento de la labor pedagógica	Suspensión de clases por trámites administrativos obligatorios	O3	Suspensión de la jornada escolar para asistir a la Dirección Distrital por requerimientos institucionales.
	Costos personales no reconocidos	Inversión personal de recursos económicos y de tiempo para sostener la gestión escolar	E1/O3	Uso de recursos propios (impresiones, transporte, tiempo).
2. Estrategias adaptativas de liderazgo pedagógico	Organización del aula multigrado	Distribución flexible del espacio, tiempos y actividades por ciclos	O1	División del aula en grupos por nivel educativo, con actividades diferenciadas y planificación de recursos.
	Planificación flexible y experiencia docente	Ajustes permanentes en la enseñanza según niveles y contexto educativo	E1	“Recurro a mi experiencia, a la observación constante y al conocimiento que tengo de cada uno de mis estudiantes.”
	Uso creativo de recursos limitados	Reutilización de materiales, elaboración artesanal y uso de tecnología personal	E1 / O1	Cartulina reutilizada como rotafolio, caja reciclada como biblioteca, uso del celular personal.
	Gestión de la convivencia escolar	Mediación de conflictos mediante diálogo y participación grupal	O2	Aplicación de estrategia de diálogo grupal ante conflicto entre estudiantes.
3. Vinculación comunitaria y sostenimiento del proceso educativo	Relación escuela-familia	Comunicación cercana y flexible con las familias	E1 / O4	Reunión empática con madre de estudiante con inasistencias frecuentes.
	Contención social y afectiva	Acompañamiento a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad	E1	“Represento para ellos no solo una docente, sino una guía, un referente afectivo.”
	Adaptación a la realidad territorial	Flexibilización de normas ante movilidad laboral de las familias	O4	Acuerdos de apoyo y flexibilidad académica frente a ausencias reiteradas.
	Liderazgo como sostén institucional	Permanencia y compromiso como factor clave de continuidad escolar	E1	“Si yo no estuviera comprometida... muchos niños ya habrían abandonado sus estudios.”

Nota. E1 corresponde a la autoentrevista semiestructurada aplicada a la docente líder. Su presencia reiterada en la tabla responde a la identificación de múltiples unidades de significado provenientes de una misma fuente. O1 - O4 corresponden a las jornadas de observación directa sistematizada.

Como se evidencia en la Tabla 1, el liderazgo docente en escuelas rurales multigrado se manifiesta a través del desempeño de múltiples funciones y de la aplicación de estrategias adaptativas que responden directamente a las condiciones del entorno educativo.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos reflejan una realidad

compleja y poco visibilizada: el ejercicio del liderazgo docente en una escuela unidocente rural, donde una sola persona sostiene la dimensión pedagógica, administrativa y social de una institución educativa. Esta multifuncionalidad confirma lo señalado por Segovia-Quesada et al. (2020), quienes advierten que los docentes rurales multigrado enfrentan una doble carga sin preparación específica ni acompañamiento

adecuado. No obstante, el presente estudio amplía estos hallazgos al mostrar que la sobrecarga docente, además de estar asociada a exigencias estructurales del sistema educativo, impulsa el desarrollo de prácticas de liderazgo operativo y pedagógico que permiten sostener el funcionamiento institucional en contextos rurales de alta vulnerabilidad.

La sobrecarga de tareas no solo implica un desafío organizativo, sino que afecta directamente la posibilidad de planificar y ejecutar procesos pedagógicos con la profundidad que requieren. En línea con lo planteado por Rodríguez Coronado & Valverde Madrigal (2021), muchos docentes unidocentes deben asumir la elaboración de material, la planificación diferenciada y la atención simultánea a varios grados sin el soporte necesario, lo cual los lleva a desarrollar estrategias propias de gestión del tiempo y atención integral.

A diferencia de estudios que analizan las estrategias de liderazgo desde enfoques generales, los resultados de este estudio de caso evidencian que dichas estrategias se desarrollan de forma gradual y práctica, a partir de la experiencia cotidiana de la docente, más que de una formación específica en liderazgo para contextos rurales multigrado.

En cuanto a las estrategias de liderazgo, se confirma que el liderazgo docente en entornos rurales no responde a modelos jerárquicos tradicionales, sino a prácticas situadas que emergen desde la realidad. Tal como lo expone Burgos-Briones et al. (2020) se requiere una capacidad adaptativa y una disposición constante al aprendizaje, desde un ejercicio cotidiano donde el maestro se convierte en guía, mediador y sostén emocional del proceso educativo. El presente estudio coincide con esta perspectiva, pero aporta evidencia empírica contextualizada que permite identificar cómo las prácticas de liderazgo docente se concretan en decisiones pedagógicas específicas, como la gestión del aula mediante materiales reciclados, la articulación por subniveles y el trabajo colaborativo entre estudiantes, las cuales constituyen respuestas genuinas ante la escasez y demuestran una forma de liderazgo flexible y funcional al contexto.

Otro aspecto fundamental identificado es la relación con la comunidad educativa. El Ministerio de Educación del Ecuador, a través del programa Educando en Familia, plantea que la participación de las familias es esencial para garantizar el derecho a

la educación. En este estudio, se evidencia que dicha participación, aunque limitada por las condiciones socioeconómicas, se da desde una lógica de confianza y reconocimiento del rol docente. En concordancia con la normativa nacional, pero adaptada a las condiciones del contexto, los resultados muestran que esta relación se orienta principalmente a atender necesidades concretas de la escuela, más que a procesos formales o planificados, lo que permite sostener la escolarización de niños que, en otros contextos, estarían en riesgo de abandono.

Finalmente, el liderazgo docente observado en este caso no se construye desde el cargo, sino desde el compromiso. Coincidiendo con el informe (Taole et al., 2024), las escuelas rurales pueden constituirse en espacios donde se fortalecen comunidades unidas, lideradas por docentes que asumen con resiliencia una multiplicidad de funciones que van más allá de la enseñanza tradicional. En este sentido, la principal contribución del estudio radica en visibilizar, desde un enfoque cualitativo y contextualizado, cómo el liderazgo docente en escuelas rurales multigrado se ejerce como una práctica integral que articula pedagogía, gestión y contención social, aportando evidencia empírica a un campo de estudio que, si bien ha sido abordado en la literatura, aún requiere mayor profundización a partir de estudios de caso situados.

VI. CONCLUSIONES

El estudio analizó el ejercicio del liderazgo docente en la Escuela de Educación Básica “Dr. Héctor Abelardo Reyes Rosero”, una institución unidocente rural de la parroquia Luz de América, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, evidenciando que dicho liderazgo se desarrolla en un contexto de múltiples exigencias institucionales, pedagógicas y sociales, asociadas a la gestión administrativa, la atención simultánea de varios niveles educativos y las condiciones de vulnerabilidad del entorno.

A partir del enfoque cualitativo y del análisis de la autoentrevista y la observación directa, se concluye que el liderazgo docente no se reduce al cumplimiento de funciones pedagógicas o administrativas, sino que se manifiesta en acciones concretas orientadas a sostener el funcionamiento diario de la escuela y asegurar la continuidad del proceso educativo en condiciones de recursos limitados.

En este marco, se constató que la docente asume de manera simultánea funciones pedagógicas, administrativas y de gestión institucional, propias de su doble rol como docente y directora; esta multiplicidad de responsabilidades genera una sobrecarga laboral que incide directamente en la planificación pedagógica y en la organización del tiempo escolar, confirmando que el liderazgo en escuelas unidocentes se ejerce bajo condiciones que exceden las exigencias habituales del rol docente en contextos urbanos o en instituciones educativas con estructuras completas.

Respecto a los desafíos enfrentados, los resultados permitieron identificar que los principales desafíos del liderazgo docente en el contexto multigrado rural están asociados a la escasez de recursos materiales, el limitado acompañamiento institucional, la diversidad de niveles educativos en un mismo espacio y las condiciones de vulnerabilidad social de las familias. Estos factores configuran un escenario en el que la toma de decisiones debe realizarse de manera constante y situada, sin apoyo técnico especializado ni formación específica para la gestión unidocente.

En cuanto a las estrategias de liderazgo, se evidenció que la docente implementa acciones ajustadas a las condiciones del contexto rural multigrado, orientadas a asegurar la continuidad del aprendizaje y fortalecer la relación con la comunidad educativa. Estas acciones se manifiestan en la organización flexible del aula, el aprovechamiento creativo de los recursos disponibles, la resolución de conflictos mediante el diálogo y la coordinación directa con las familias para sostener la permanencia escolar, lo que refleja un liderazgo construido desde la experiencia cotidiana y la práctica pedagógica.

En coherencia con el problema abordado, se concluye que el liderazgo docente en escuelas rurales unidocentes constituye una forma específica de gestión educativa que requiere reconocimiento institucional diferenciado. Los hallazgos del estudio sustentan la necesidad de políticas públicas que consideren las particularidades de estos contextos, así como de programas de formación y apoyo técnico contextualizados, orientados a mejorar las condiciones de trabajo docente y a fortalecer la sostenibilidad del sistema educativo rural.

RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

A partir de los hallazgos obtenidos, se plantea como recomendación implementar programas de formación y acompañamiento en liderazgo pedagógico, gestión administrativa y estrategias para organizar aulas multigrado, dirigidos a docentes que desempeñan simultáneamente funciones pedagógicas y de gestión institucional, con el fin de fortalecer el liderazgo en este contexto.

En cuanto a la política educativa rural, los resultados evidencian la necesidad de que las autoridades responsables reconozcan el carácter diferenciado del liderazgo docente en contextos unidocentes. Esto implica mejorar las condiciones laborales, brindar apoyo técnico efectivo y asignar recursos que respondan a las múltiples funciones del docente, asegurando así la continuidad y sostenibilidad de estas instituciones educativas.

Finalmente, el estudio abre líneas para futuras investigaciones orientadas a profundizar el análisis del liderazgo docente rural desde estudios comparativos, incorporando la voz de otros actores de la comunidad educativa o explorando el impacto de políticas de acompañamiento institucional en escuelas multigrado. Estas líneas permitirían ampliar la comprensión de un fenómeno que, aunque presente en diversos contextos rurales, requiere mayor abordaje empírico situado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burgos-Briones, J. G., Burgos-López, G. A., & Cedeño-Martínez, D. G. (2020). El docente rural ecuatoriano en el siglo XXI. Retos y Desafíos. *Domínio de las Ciencias*, 6(4), 358–369. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i4.1765>
- Córdova-Galvez, M., Vilcanqui-Chambi, V., Flores-Suarez, M., & Beteta-Salas, M. (2024). Liderazgo pedagógico en el contexto rural: Perspectivas de los directivos desde un enfoque territorial. *Revista Innova Educación*, 6(2), 73-91. <https://doi.org/10.35622/jrie.2024.02.005>
- Cuestas-Solano, E. A., Carbonell-García, C. E., Millones-Alba, E. L., & Ruiz-Gómez, T. (2023). Liderazgo para una efectiva docencia rural. *Revista Arbitrada*

- Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2811>
- UNESCO. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Conceptualización*. Global Education Monitoring Report. <https://doi.org/10.54676/PGAW6645>
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2021). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 5-30. <https://doi.org/10.1177/1741143219859002>
- Marín-Marín, J.-A., & Álvarez Martínez-Iglesias, J. M. (2024). *Desafíos de la escuela en el medio rural para la innovación educativa*. En R. García Marín & J. M. Álvarez Martínez-Iglesias (Eds.), *Ventanas al universo desde sólidas raíces: la escuela rural y la igualdad de derechos en las sociedades modernas* (pp. 103–120). Dykinson. <https://doi.org/10.14679/2746>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). *Educando en Familia*. <https://educacion.gob.ec/educando-en-familia/>
- Murillo, F. J. (2017). *Avances en Liderazgo y Mejora de la Educación*. *Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*.
- Rodríguez Coronado, F., & Valverde Madrigal, V. E. (2021). *La mediación pedagógica utilizada por una maestra unidocente en el primer ciclo de la Escuela Lourdes de Sacramento, circuito 03 del cantón de Barva, Heredia durante el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la clase de Educación Física*. <http://hdl.handle.net/11056/20061>
- Rodríguez-Revelo, J. (2025). *Incidencia de la participación familiar y comunitaria para la creación de ambientes de aprendizaje participativos en las instituciones Educativas de Educación General Básica del sector rural | 593 Digital Publisher CEIT*. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3621
- Segovia-Quesada, S., Fuster-Guillén, D., Ocaña-Fernández, Y. (2020). Resiliencia del docente en situaciones de enseñanza y aprendizaje en escuelas rurales de Perú. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 411-436. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.20>
- Supovitz, J. A., Margolis, J., Harrison Berg, J., & Comstock, M. (2020). *The Influence of Teacher Leadership Programs on Teacher Leaders, Teachers, Schools, and Districts*. (CPRE Research Report). Consortium for Policy Research in Education. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614209.pdf>
- Taole, M., Mudau, P., Majola, X., & Mukhati, F. (2024). *Instructional Leadership Challenges in Rural Multigrade Schools*. REPAM: Research in Educational Policy and Management. <https://doi.org/10.46303/repam.2024.8>