



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”

La percepción docente del liderazgo directivo en la gestión escolar

Ileana Sarai España Moreno

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2022



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

La percepción docente del liderazgo directivo en la gestión escolar

Ileana Sarai España Moreno

Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2022



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 6 de julio de 2022.

**C. ILEANA SARAI ESPAÑA MORENO
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"La percepción docente del liderazgo directivo en la gestión escolar"**, asesorado por el Dr. José Luis Canto Ramírez manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

**Atentamente
"Educar para Transformar"**

**Dra. Tatiana de los Reyes Suárez Turriza
Presidente de la Comisión de Titulación**

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación de tesis, se la dedico a:

A mis padres, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mi hija, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación.

A mis hermanos, que han estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A Ricardo por su apoyo incondicional y estar siempre presente en todos mis proyectos.

A mis maestros de la maestría en Gestión Educativa, que, en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor Dr. José Luis Canto Ramírez quien con sus conocimientos y apoyo me guió a través de cada una de las etapas de esta tesis para alcanzar los resultados que buscaba.

A la Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN 041 “María Lavalle Urbina”: por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

A mis familiares y amigos, por haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: Describir el estilo de Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.

Se vincula con la línea de investigación de Gestión Educativa, a la Organización Educativa como objeto de estudio que permite obtener los conocimientos en el reconocimiento del papel que juega el contexto, analizando el liderazgo del directivo de la institución educativa, reconociendo la estructura de las relaciones entre personas, trabajo y recursos.

La metodología utilizada fue cualitativa, es de tipo descriptivo y no experimental y el instrumento empleado fue la entrevista no estructurada con preguntas abiertas sobre las categorías de las dimensiones del liderazgo directivo y gestión educativa.

Las unidades de análisis fueron individuales, para efectos de la investigación se aplicó a 14 docentes, 4 hombres y 10 mujeres entre las edades de 30 y 35 años con una experiencia de tres años y una escolaridad de licenciatura, para la selección del grupo se utilizó la técnica del muestreo no probabilístico.

Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo directivo en la gestión educativa, no es apropiado para la motivación del docente.

ABSTRACT

The general objective of the research was: To describe the style of Executive Leadership for Educational Management from the teaching perception of the Colegio de Bachilleres located in the Municipality of Ticul, Yucatán.

It is linked to the line of research of Educational Management, to the Educational Organization as an object of study that allows to obtain the knowledge in the recognition of the role that the context plays, analyzing the leadership of the director of the educational institution, recognizing the structure of the relationships between people, work and resources.

The methodology used was qualitative, descriptive and non-experimental and the instrument used was the unstructured interview with open questions about the categories of the dimensions of managerial leadership and educational management.

The units of analysis were individual, for the purposes of the research was applied to 14 teachers, 4 men and 10 women between the ages of 30 and 35 years with an experience of three years and a bachelor's degree schooling, for the

The results showed that the managerial leadership style in educational management is not appropriate for the motivation of the teacher.

ÍNDICE GENERAL

Dictamen	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice General	viii
Lista de tablas	xii
Introducción	1
 CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	 3
1.1 Descripción de la situación problema	3
1.2 Preguntas de Investigación	6
1.3 Objetivos	6

1.4 Delimitación del problema	7
1.5 Justificación o importancia del estudio	8
1.5 Supuestos	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.	18
2.1 Conceptual	19
Concepto de Liderazgo	19
Dimensiones de Liderazgo	20
Concepto de Liderazgo Directivo	22
Estilo de Liderazgos Directivo	24
Teorías de Liderazgo	25
Concepto de Gestión	31
Concepto de Gestión Educativa	32
Dimensiones de Gestión Educativa	37

Dirección Escolar y Liderazgo	41
Concepto de Motivación	43
Liderazgo y Motivación	43
Gestión y Motivación	45
Marco Normativo	46
2.2 Referencial	49
Antecedentes Internacionales	49
Antecedentes Nacionales	67
Antecedentes Locales	79
2.3 Contextual	80
 CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	 85
3.1 Tipo de Estudio y diseño de investigación	85
3.2 Ubicación y Tiempo de Estudio	89

3.3 Sujetos participantes, población y muestra	89
3.4 Instrumentos para acopio de información	91
3.5 Procedimientos	93
 CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 95
4.1 Análisis e interpretación de resultados	95
4.2 Discusión	128
4.3 Conclusiones	130
4.4 Recomendaciones	136
 REFERENCIAS	 139
 ANEXOS	 147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dirección y Liderazgo	10
Tabla 2. Distinción entre Dirección y Liderazgo	14
Tabla 3. Población de Docentes Colegio de Bachilleres	84
Tabla 4. Dimensiones/Categorías	92
Tabla 5. Temporalización de Estudio	94
Tabla 6. Resultados. Dimensión Estilo de Liderazgo	124
Tabla 7. Resultados. Dimensión Gestión Educativa	125
Tabla 8. Resultados. Dimensión Motivación	126
Tabla 9. Resultados. Importancia de la Gestión y Motivación	127

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el liderazgo directivo para la gestión educativa es un tema que ha sido estudiado ampliamente por diversos autores, quienes han aportado desde los diferentes enfoques, múltiples conceptos que han ayudado a consolidar el presente trabajo de investigación.

El liderazgo directivo influye en el camino de una gestión educativa, es entonces de suma importancia saber que además de las habilidades directivas, el director sea capaz, no sólo de conocer lo correcto sino de hacer lo correcto; de lo contrario, si conoce lo correcto y no puede lograrlo, fracasa por ineficaz.

Las deficiencias del liderazgo directivo son vividas en algunas instituciones escolares cuando se realiza la gestión educativa y esto afecta considerablemente en la motivación de los docentes.

Para lograr un buen liderazgo en una gestión educativa es necesario extender la mirada y obtener una visión holística que posibilite saber los reales alcances de la labor de los directivos.

Dentro de un contexto educativo es fundamental e indispensable tener un líder que cuente con un estilo directivo, que realice y alcance las metas dentro de su propuesta educativa, es por eso que el director es la pieza clave en la institución educativa, el éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en

gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización.

Por tal razón, la presente investigación tiene como objetivo general: Describir el estilo de Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.

En el primer capítulo de esta investigación, se aborda la descripción de la situación problema, las preguntas de investigación, objetivos, la justificación o importancia del estudio y por último el supuesto del estudio.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación; que expone los referentes teóricos, conceptuales y normativos que fundamentan el objeto de estudio.

En el tercer capítulo se desarrolla el diseño metodológico que se empleó en la investigación, así como el instrumento utilizado, la recolección de la información y de qué manera fue analizada desde el enfoque cualitativo.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados con los argumentos e interpretaciones a partir de los datos que se obtuvieron en la aplicación de entrevista, la discusión, conclusiones que dan respuestas a las preguntas de investigación y recomendaciones dirigidas a la población de estudio.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente apartado de este capítulo, se encuentra estructurado con la descripción de la situación problema, que dieron origen a la inquietud por investigar sobre el tema: La percepción docente del Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa, se encuentran las preguntas de investigación con el enfoque y la perspectiva que define con claridad lo que se desea responder, en otro rubro de este mismo capítulo, se encuentran los objetivos de la investigación expresando en cada detalle lo que se pretende hacer, se describe la justificación demostrando su utilidad y los argumentos que apoyan sólidamente el estudio del problema de acuerdo a la línea de investigación, organización educativa y finalmente el supuesto que guía esta tesis, acerca de las características del objeto de estudio estructurada de una manera afirmativa y coherente.

1.1 Descripción de la situación problema

Existen estilos de liderazgo directivo que se percibe de manera negativa en el desempeño de los directores respecto a la gestión educativa que realiza, así como en el entorno y situación en los cuales se desempeña. Villa (2013) afirma:

El estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida (p. 15).

Desafortunadamente de acuerdo a la cita anterior, hay grandes deficiencias debido a que los directores de las escuelas realizan prácticas de liderazgo directivo en su gestión educativa, que afecta la motivación de los docentes. Frente a esta problemática, resultan relevante los esfuerzos que se vienen dando para conocer los factores relacionados con el liderazgo.

Dentro de las instituciones educativas, la plantilla de docentes siempre tratará de encontrar a un liderazgo directivo eficiente que ejerza influencia sobre el grupo para mantenerse unificados independientemente de los intereses personales.

El liderazgo siempre ha sido importante dentro de la vida humana, nadie duda de la necesidad de tener buenos líderes en las instituciones educativas. Es decir, los seres humanos, la sociedad en general y las organizaciones en particular lo necesitan para progresar.

El éxito de un liderazgo depende, en gran medida, de la utilización efectiva de las estrategias motivacionales (Madrigal, 2005). En efecto, Berta Madrigal considera que liderazgo y motivación están estrechamente interrelacionados, lo que supone que todo líder debe imprimir energía a sus seguidores motivándolos al logro de objetivos visionarios. Debe poseer y demostrar sus capacidades para lograr motivar, porque de ello dependerá, fundamentalmente, su desarrollo y permanencia como tal. Es decir, los cambios en los centros educativos hacen necesario una nueva gestión educativa con estilo de liderazgo directivo eficiente.

Siendo el liderazgo un factor importante para el desarrollo y atención adecuada en una institución educativa, se hace necesario describir los diferentes estilos de liderazgo directivo en la gestión educativa, lo que permitirá que los resultados de este estudio aporte en la mejora de un liderazgo más eficiente.

En este sentido se manifiesta la importancia de esta investigación, cuando se observa desde la percepción de los docentes, en un tiempo aproximado de tres años en el Colegio de Bachilleres del Municipio de Ticul, Yucatán, un estilo de liderazgo en la gestión educativa de manera deficiente, en las cuales se enfrentan 25 docentes que se encuentran en una etapa laboral y que en la actualidad el 56% de los docentes adscritos al antes mencionado plantel educativo a partir de espacios abiertos de diálogo expresan no estar satisfechos, enfatizando que la forma de su liderazgo es deficiente e impositivo, para sentirse motivados. Para Del Ángel, Gámez, Martínez, Meléndez, & Zepeta (2017):

La motivación es uno de los componentes fundamentales en el entorno educativo, porque de este se puede lograr la realización de las actividades de una manera más eficaz y eficiente, y donde el cuerpo docente se siente emocionalmente positivo y predispuesto en realizar sus actividades con altos estándares de calidad y desempeño (p.17).

Durante las reuniones de trabajo el estilo de liderazgo del directivo es impositivo provocando su deficiencia, se limita a exigir a los docentes resultados efectivos y eficientes sin antes ejercer un adecuado acompañamiento reflexivo y colegiado con sus pares que estimule la motivación en los docentes, siendo esto el eje fundamental, en el liderazgo de la gestión educativa.

Se comparte lo dicho por Kohlrieser (2018) en el que manifiesta: “que el directivo líder debe proyectar seguridad para que quienes tiene a su cargo, se arriesguen a ganar y perciban la motivación como positiva”. De esta manera ofrece la iniciativa de dirigir su área con seguridad y comodidad, lo cual se muestra como un factor de cordialidad entre el líder y su equipo de trabajo.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo es el estilo de Liderazgo Directivo en la gestión educativa desde la percepción docente en el Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán?

1.3 Objetivos

Objetivo General

Describir el estilo de Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.

Objetivos Específicos

- Conocer el estilo de Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.
- Analizar el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.

1.4 Delimitación del problema

La problemática abordada de esta investigación, se centra en el Municipio de Ticul, Yucatán, una realidad educativa que experimentan los docentes que laboran en el colegio de Bachilleres del nivel media superior; mediante la experiencia como docente en la institución y el acercamiento con la población de estudio, se pudo observar la falta de un buen Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa , si se aplica un buen Liderazgo Directivo se podría evitar la falta de motivación positiva dentro de la institución, es por eso que el presente estudio propone describir el estilo de liderazgo que tiene el director, de esta manera el conocimiento permitirá establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de su gestión educativa.

1.5 Justificación o importancia del estudio

El liderazgo directivo actualmente juega un papel muy significativo al momento de satisfacer las exigentes demandas de la sociedad moderna y de las instituciones educativas. Se ha visto a través del tiempo como la sociedad y las instituciones educativas han tenido la necesidad de un buen líder con el fin de facilitar y organizar sus tareas cotidianas y para ello ha hecho uso de diferentes estilos de liderazgo con el fin de tener organizaciones líderes en nuestra sociedad.

La presente investigación busca ser una respuesta al problema que enfrenta la institución educativa del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán, sobre el liderazgo directivo en la gestión educativa.

Para destacar la importancia, la transcendencia y lo conveniente de realizar este estudio, se utiliza la línea de Gestión Educativa, referente a la Organización Educativa, como objeto de estudio que permite obtener los conocimientos referidos a los aspectos sobre liderazgo en las instituciones educativas, reconociendo la estructura de las relaciones entre personas, trabajo y recursos.

En las instituciones educativas debe existir un buen líder con un estilo de liderazgo eficiente, una persona automotivada, positiva, disciplinada, comprometida y competente, que promueva la satisfacción laboral entre los docentes, una buena

comunicación, motivación, que evite conflictos e incentivando la asertividad entre la comunidad educativa.

En consecuencia, el liderazgo es el punto de partida para lograr una buena gestión. Cada líder expresará un estilo de liderazgo, fuente de poder y diversas ideologías. Al respecto se señala que:

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias (Madrigal, 2005, p.76).

Desde el punto de vista práctico la presente investigación: Describirá el estilo de Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.

De esta manera el liderazgo directivo es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos para la gestión educativa; por medio de éstas se logra motivar a los miembros de la estructura organizacional.

Por lo tanto, un director debe mostrar, al menos, capacidad para: tomar decisiones, ejercer el liderazgo, comunicarse, motivar y promover el cambio organizacional e individual. Lo anterior, aunado a un atributo fundamental que es la autoridad moral, construida a partir de valores y principios.

De esta manera conviene reflexionar sobre la diferencia de dirección y liderazgo lo que persiguen de manera explícita o implícita las metas que orientan su acción y que permiten dar coherencia a su actividad.

La referencia a la existencia de una dirección, de un sentido, es intrínseca al término liderazgo y aparece en todas las conceptualizaciones que sobre el mismo se realizan. **Ver tabla I: Dirección y Liderazgo**

Dirección	Liderazgo
Los directivos se ocupan de mantener lo existente garantizando la estabilidad y el buen funcionamiento institucional en el corto plazo.	Proceso en que una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección.
Asegurar que las organizaciones se conozcan a sí mismas, se fijen y asuman las metas u objetivos para el futuro por lo general para el mes o el año siguiente.	El liderazgo es, en parte, un fenómeno cultural que se debe analizar dentro de un contexto cultural, político y Socioeconómico particular.
Que se reúnan los responsables y se asignen los recursos necesarios para cumplir dichos planes ver los módulos de planificación estratégica y operativa.	Capacidad de generar ideas y de llevarlas a cabo con la ayuda y la participación de otros.
Establecer y garantizar el funcionamiento de los sistemas de control previstos en la práctica autoevaluación, evaluación por objetivos, por resultados, evaluación económica y financiera.	Los líderes transmiten una visión de la realidad que concuerda con aquello que la gente siente que necesita. Los líderes se comunican con la gente que facilitan la participación
Controlar y solucionar los problemas: vigilar los resultados logrados respecto del plan, tanto formal como informal, por medio de observaciones, Informes y reuniones.	
Facilita el orden y la posibilidad de efectuar Pronósticos acertados. algunas personas se sienten más seguras y contenidas en las organizaciones, que se observan como confiables y guiadas con firmeza y por el buen camino.	

Fuente: Disandro, E., & Almirón, H. (s/f). Liderazgo y Dirección. 22 de agosto de 2017, de Scout San Patricio Sitio web: <http://scoutsanpatricio.com.ar/libros/b220.pdf>

En la tabla 1, se hace una diferencia entre dirección y liderazgo, para poder entender estas formas de cómo llevan a cabo una organización educativa.

La presente investigación es importante para que los directores reconozcan las habilidades y limitaciones que tienen para poder llevar un Liderazgo Directivo que propicie una organización más eficaz y eficiente y de este modo contribuir a mejorar: su dirección, asertividad, el aprendizaje organizacional que es indispensable para la gestión educativa, debido a que es considerado tanto una estrategia y una competencia necesaria, para mantener la motivación y establecer vínculos afectivos de valoración al docente dentro de la institución.

Dentro de esta investigación se trabaja por el desarrollo del sujeto e Implica información, formación y la atención de buenas prácticas de liderazgo directivo para la gestión educativa y desde un punto de vista social, busca responder a las reales necesidades de las instituciones educativas, sociales, culturales que la sociedad actual enfrenta, dado que, proporciona elementos de juicio útiles, los cuales constituirán referentes importantes para ofrecer un mejor servicio educativo, constituyéndose en un factor estratégico en el mejoramiento de la labor del directivo.

Así mismo, se espera contribuir en la tarea de identificación de los atributos básicos que caracterizan a los directores líderes y con ello, aportar algunos elementos útiles para avanzar en el conocimiento de las prácticas comunes que generan o propician un director exitoso y las circunstancias en las que dicho éxito tiene lugar.

En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones que justifican la importancia de esta investigación como se señala a continuación:

Campos (2009), en su tesis titulada: La Influencia de Liderazgo Participativo en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Iniciales 074,106 y 111 de la Región Callao, utilizó el diseño cuasi-experimental o de tres grupos no equivalentes que tenía por finalidad elaborar y aplicar un programa que establezca una relación entre la aplicación de un liderazgo participativo y su influencia en el clima organizacional.

El estudio fue realizado con los miembros de la plana jerárquica y docentes de los colegios 074,106 y 111 de la región Callao. El instrumento utilizado fue el Test “t” y un programa de monitoreo basado en este test, en los que se consideró el estilo participativo, se desarrolló durante tres meses, en los colegios 074,106 y 111 de la Región Callao.

A partir del análisis de resultados, concluye, que un adecuado clima, es producto de buenas relaciones humanas basadas en reconocer, respetar a la autoridad y desarrollar con responsabilidad sus funciones.

Proyecto Fondap (2009-2011) realiza una investigación sobre problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva, realizada con el financiamiento del Centro de Investigaciones Avanzadas en Educación (CIAE), Universidad de Chile, Universidad Católica de Valparaíso y Universidad de Concepción. Los resultados

evidenciaron deficiencias severas, en las prácticas institucionales y con poca inexistente habilidad de articular las prácticas pedagógicas hacia el logro de metas concretas, los directores se preocupan de variables externas a los procesos de enseñanza aprendizajes de sus alumnos y les atribuyen a éstas mayor importancia en los procesos de gestión burocráticos.

La función de dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada y la promoción del cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, todo esto con el fin de lograr la competitividad de la empresa” (Ruiz, 2012).

Valencia (2017), realiza una investigación en Perú, sobre la gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales, estudio realizado de tipo cuantitativo, con 25 docentes, a quienes se les aplicó los instrumentos como encuestas y entrevistas, de diseño Correlacional.

Los resultados indicaron que la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del nivel de educación inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte y que en este aspecto puede productividad en las instituciones educativas.

El informe de la OEI Miradas 2017: Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica aborda el desarrollo profesional y liderazgo de

los directores y directoras. El análisis realizado concluye la necesidad de reflexionar sobre los marcos conceptuales en torno a la definición misma de buena práctica política en materia de liderazgo del director o directora escolar, avanzar en la identificación y construcción de criterios claros y consensuados, así como en el diseño y elaboración de instrumentos que ayuden a la sistematización y difusión de estas experiencias útiles y positivas para el conjunto de los países de la región.

El análisis del liderazgo, que inicialmente se hacía mediante la descripción de tipologías y estilos, ha ido avanzando hasta estudiarlo como un conjunto de responsabilidades para afrontar la complejidad de interacciones que ocurren en el interior de las comunidades educativas.

De esta manera es necesario diferenciar entre gestión y liderazgo, mientras que gestión hace referencia a la complejidad de la organización, el liderazgo atañe al desarrollo de cambios necesario para lograr una transformación en la institución educativa. **Ver tabla 2: Distinción entre Gestión y Liderazgo.**

Gestión	Liderazgo
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos.	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas; esto es, comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración, para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: OEI, 2017:26.

Arias, K., & Wong, B. (2021). Realiza una investigación sobre: La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. El enfoque de la investigación es mixto, se usaron métodos teóricos, explicando sobre la importancia del liderazgo para influir en los individuos de la institución para generar cambio estimulando a sus docentes.

Se empleó también el método de investigación empírico, por la observación científica y la encuesta a 39 docentes en el que se puede constatar la influencia del liderazgo y la motivación en el sector educativo.

Entre los resultados obtenidos se tiene que participaron un 52,4% hombres y 47,6% mujeres y donde el 52,4% oscilan en edades entre 46 a 55 años y solo un 4,5% tienen edades entre 36 a 45 años. En el 66,7% de los casos, poseen una educación superior completa y un 18,2% cuentan con un magister. El estado civil de los docentes se ubica con un 66,7% en el que son casados, mientras que un 4,5% es viudo.

Respecto a la categoría sobre el cargo al que perteneces, el 47,6% se establece como Profesional no clínico y directivo y 38,1% es del tipo Administrativo y técnico. También se hizo la pregunta sobre los años de servicio, a lo que el 28,6% dijo que tiene entre 18 a 23 años en la institución junto con aquellos que tienen entre 1 a 5 años de servicio. Finalmente, el 85,7% tiene un tipo de contrato Titular.

La encuesta cuenta con 44 dimensiones y de las cuales se resaltan los siguientes resultados: colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, autonomía y profesionalismo.

Tomaron en consideración las 10 dimensiones analizadas y sus resultados en los individuos analizados, se tiene que, para lo referente a colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, el análisis KMO muestra un valor a 0,558 que lo hace medianamente favorable en las respuestas alcanzadas por parte de los involucrados.

Finalmente, para las dimensiones de organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, y autonomía y profesionalismo, se puede decir, que al igual que las otras estudiadas, tienen una relevancia mediana en la parte de los resultados alcanzados, ya que se ubica en un valor de 0,511.

En la Agenda 2030 sobre los Objetivos del Desarrollo Sostenible: se realiza un estudio que es fruto de un trabajo colaborativo iberoamericano realizado en el marco del programa “Metas educativas 2021, se identificaron, compartieron y sistematizaron buenas prácticas en materia de liderazgo educativo, trabajo que ha dado lugar a la herramienta de evaluación, participaron especialistas de diversos perfiles de la administración pública española, estadísticos, catedráticos y catedráticas de universidad y directores y directoras e inspectores e inspectoras de centros educativos, que revisaron la propuesta e hicieron aportes y modificaciones, tanto en el plano

conceptual, como en los criterios de medición y en los indicadores planteados, tuvo como objetivo general “elaborar una herramienta para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica”.

De esta manera el estudio argumenta la necesidad de realizar investigaciones sobre el Liderazgo directivo en la gestión educativa. El sistema educativo necesita directores-líderes para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos.

El director es el respaldo del equipo, potencia a las personas para desarrollar sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Además, fomenta la responsabilidad, las relaciones interpersonales, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia en sus colaboradores, esto evidencia que, hoy en día las organizaciones educativas invitan al compromiso de directivos para mejorar las relaciones y lograr las metas trazadas.

1.6 Supuestos

Si se aplica un liderazgo directivo en la gestión educativa de una manera eficiente, en el Colegio de Bachilleres del municipio de Ticul, Yucatán, sucederá que se fortalecerá la motivación del docente.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado, el capítulo 2 está constituido con un Marco Conceptual que incluye definiciones y significados precisos de las variables de estudio sobre Liderazgo Directivo y Gestión Educativa, se detalla los modelos teóricos, conceptos, argumentos e ideas que se han desarrollado en relación a la investigación.

En el Marco Referencial se analizan los antecedentes de estudios en un contexto internacional, contexto nacional, contexto local que sirven como base para explicar la naturaleza del objeto de estudio.

De igual manera se analiza el Marco Contextual, realizando una descripción de la situación temporal y espacial donde tiene lugar el entorno del trabajo investigado, con aportaciones particulares y argumentos cualitativos.

2.1 Marco Conceptual

En el siguiente apartado se abordan los conceptos que serán utilizados para el objeto de la investigación, se constituyen a través de las variables de estudio, se inicia con definiciones sobre liderazgo, posteriormente las características de sus dimensiones, se indaga sobre el liderazgo directivo y estilos de liderazgo, para posteriormente continuar con las teorías que fundamentan este estudio, de igual manera se podrán analizar los conceptos de gestión educativa y sus diferentes dimensiones, la dirección escolar, liderazgo directivo y motivación, finalmente su marco normativo.

Concepto de Liderazgo

El Liderazgo: puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores.

El liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos para favorecer la organización escolar, fomentando beneficios que favorece la mejora de los aprendizajes dentro de las instituciones escolares.

Dimensiones del Liderazgo

Leithwood (1999) comprende nueve dimensiones de liderazgo que a continuación se explica:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que

la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.
9. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Concepto de Liderazgo Directivo

En la actualidad, el sistema educativo mexicano se ha transformado atendiendo a las políticas educativas que se generan a nivel mundial por organismos internacionales enfocadas hacia un liderazgo directivo y gestión educativa por ser una de las preocupaciones relevantes que se requiere mejorar y ser más eficiente en los centros educativos sobre todo para su Planeación Institucional.

Respecto al liderazgo directivo Alfonso (2001) señala: "Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un Líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos" (p.25). Otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para ser directivo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros de la Institución Educativa.

El liderazgo directivo de una manera acertada se ha convertido en una prioridad en los programas de política educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y sus países miembros, se ha señalado que desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares siempre y cuando exista una cultura organizativa que influya en las motivaciones y capacidades de los docentes. De esta manera uno de los aspectos más significativos dentro de las organizaciones escolares es el liderazgo del director, el cual influye de manera positiva

o negativa en las personas a su cargo y por consiguiente en el logro de las metas del grupo.

Al plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar el liderazgo directivo como uno de los factores clave en la toma de decisiones, sin embargo, sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la organización de las instituciones educativas.

El liderazgo directivo: es la influencia interpersonal ejercida por el director, de manera regular y constante, en las diferentes situaciones del quehacer educativo que se presentan en el recinto escolar, encauzada por medio del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos. (Reyes, 2012, p. 49).

Es un factor decisivo para el mejoramiento de la calidad de la educación y de la eficacia escolar, es dinámico y este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición. Sin embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten.

De esta manera, el Liderazgo Directivo es fundamental para lograr una mejor gestión educativa para una planeación institucional, debido a que es considerado tanto una estrategia como una competencia necesaria para los directores. Al respecto

Vargas, Jurado & Marrufo (2016), comentan que: “el éxito organizacional de una institución educativa es imposible sin individuos excelentes y hoy, demanda mucho más que competencias técnicas”. La función de los líderes en instituciones de enseñanza no solo se basa en el cumplimiento de sus funciones incluidas en un manual; es necesario cubrir otras necesidades.

Estilos de Liderazgo Directivo

El estilo de liderazgo remite a la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales, este estilo dependerá de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades.

Basándose en el enfoque del comportamiento; Lewin, Lippitt y White (1939) citados en Ayoub, J. (2010), plantean tres tipos de liderazgo directivo:

Liderazgo Autocrático: Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades las decide el líder sin considerar la opinión del grupo.

Liderazgo democrático: Las políticas, decisiones, técnicas de trabajo y actividades son discutidas y tomadas en cuenta por el grupo bajo la orientación del líder y además los integrantes tienen libertad de escoger con quien desea trabajar y cómo distribuirse adecuadamente, las labores y si es necesario el apoyo técnico u orientación del líder, este sugiere alternativas.

Liderazgo Laissez-faire. El líder prefiere no participar en el grupo, otorga total libertad a sus subordinados para tomar decisiones y actuar, se limita a proporcionar los materiales necesarios dejando en claro que intervendrá si se le pregunta. (p.32 y 33).

Según Napier y Gershendfeld (2008) citado en Campos, L. (2012) el liderazgo autocrático presenta las características siguientes:

El líder puede convertirse en explotador, emplear sin escrúpulos el miedo y la amenaza; las comunicaciones son unilaterales de arriba abajo: exalta la dimensión normativa en el rol de dirección y muestra comportamientos restrictivos, no acostumbra estimular las iniciativas de los demás miembros. También suele benevolente, que modera su comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, pero limitadas a la voluntad del líder, cuyas decisiones pueden ser desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es compartida o delegada a los miembros, sino que se caracteriza por el control externo de la dirección. (p. 31).

El líder democrático: Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones, suele delegar autoridad, crea condiciones de participación para decidir las metas y la metodología de trabajo, además, aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a sus subordinados.

Rivera (2011) citado en Campos, L. (2012), indica que todo líder democrático presenta las siguientes características:

No dirige de forma autocrática, las órdenes son consensuadas previamente y debidamente comunicadas al grupo, generalmente se muestran preocupados por mantener la eficiencia del grupo con relación al término de las tareas o actividades que están en ejecución, encamina las distintas tendencias y opiniones, trata de no imponer las soluciones, sino que ofrece alternativas para que se debata en grupo hasta lograr la elección de una de ellas por consenso, motiva a los integrantes de su grupo para que puedan expresar sus ideas y sentimientos, propicia la creación de un clima con mayor creatividad y compromiso, si se vislumbran problemas, trata de orientar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos, están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea es tanto en el grupo como en ellos mismos, propicia que los integrantes del grupo gocen de bastante libertad en su trabajo, luego de haber demostrado su capacidad para hacerlo. (p. 79).

Teorías de Liderazgo

Teorías de relaciones o transformacionales: el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logro y

autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupo y organizaciones de acuerdo con Bass y Avolio (1990) los líderes logran estos resultados en una o más de las siguiente maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora: esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela", afirma (p. 37)

En las dimensiones de las teorías de liderazgo al líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder (Evans y Lindsay, 2000, p. 231).

Los informes de la OCDE (Pont et al., 2009), McKinsey (Barber y Mourshed, 2008), señalan que más allá de las diferencias culturales en los sistemas escolares en el mundo, el liderazgo que ejercen los directores de los centros educativos constituye el segundo factor intraescuela, después de la efectividad del docente de aula, que explica la calidad de los aprendizajes en estos centros; al mismo tiempo, este liderazgo contribuye de manera relevante al cambio y la innovación escolar, posteriormente se argumenta, en función de los desafíos actuales de la organización escolar. El liderazgo

efectivo del director, expresa Hunt (2009, p. 31): “involucra un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir y por tanto es importante la superación”.

Teoría de la Motivación directiva: para este enfoque, la posición que asume para ejercer un liderazgo efectivo se requiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos y que implica las siguientes características: actitud positiva hacia la figura de la autoridad, el deseo de competir con los compañeros, ejercer poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas. (Pinto y Gutiérrez 2015).

Teoría de los rasgos: la mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de influencia en la dirección de las organizaciones.

La base psicológica se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre las cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en muchos contextos.

El enfoque principal está teoría está en la personalidad y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes. Sin embargo, el problema es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes. En algunos casos, uno puede convertirse en un líder, mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de lo común en personalidad o comportamiento. (Pinto y Gutiérrez 2015).

Teoría del Ejercicio del poder: los estudios sobre el poder se han centrado en dos aspectos, por un lado, se analiza cómo acumula el poder de los líderes efectivos y por otro cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados.

Bajo este modelo se asume que el poder se deriva de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto).

El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Bajo este contexto, se asume que el líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la influencia para representarlos en forma efectiva en la competencia con otros grupos por recursos escasos (Pinto y Gutiérrez 2015).

Teoría conductual: con base en este enfoque considera que los estilos de liderazgo son más eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado en el que se requiere de la cooperación de los miembros del grupo. Pero es necesario identificar tanto las variables de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas. (Pinto y Gutiérrez 2015).

Teoría Situacional de Fred Fiedler: esta teoría parte de la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder depende de si la situación del grupo era favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

1. Relaciones líder-miembro: se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo.
2. Estructura de la tarea: es el grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos.
3. Poder de posición: es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones. (Pinto y Gutiérrez 2015).
4. Teoría de Modelo Integrativo del Liderazgo: este modelo integra las variables del líder, el ambiente de trabajo y los subordinados, y considera que, para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para lograr junto con su gente los objetivos establecidos. (Pinto y Gutiérrez 2015).
5. Teoría del Gen del Liderazgo: en esta teoría se diferencia a los líderes de los gerentes o administradores, conciben a los líderes como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, que es el propio

acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces. Tienen que saber cómo poner ejemplos, y cambiar culturas y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro. Manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingresos. En este tipo de liderazgo, el líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados. (Pinto y Gutiérrez 2015).

Al analizar el liderazgo directivo y sus teorías se puede decir que, para obtener el calificativo de líder se gana con trabajo colectivo, cuando se crea un ambiente de cordialidad, se delegan responsabilidades y se mantiene la comunicación, con una actitud positiva capaz de adelantarse a la conducción de procesos de cambio y toma de decisiones directivas innovadoras en ambientes de incertidumbre lo cual impacta en la calidad educativa.

En estas definiciones podemos advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento, sino que proviene de la confiabilidad que genera, otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015).

Concepto de Gestión

La gestión debe ser entendida como el proceso mediante el cual el directivo, en función a directrices, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, las necesidades identificadas, se deben establecer los cambios, las nuevas acciones y la implementación políticas de gestión para la implementación son necesarios para lograr nuevos resultados en bajo ciertas estrategias que conllevan a establecer logros en el campo de actuación de los directivos. Como nuevo paradigma debe permitir alcanzar mejores logros en la calidad educativa en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación.

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de actividades institucionales. (Alvarado, 2006, p.17).

La gestión implica cambios debido a que es una forma de organización, donde se debe cambiar no solo lo interno sino también lo externo, el cambio debe de ser desde lo económico hasta lo global, debido a que la organización trata continuamente en un entorno cambiante, por lo tanto el desempeño de la gestión es uno de los principales factores de calidad en el servicio educativo, que requiere de responsabilidad por parte del directivo y los docentes, para lograr un trabajo institucional.

Concepto de Gestión Educativa

La Gestión Educativa se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar los resultados esperados.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente; es una forma de proceder para conseguir un objetivo; el segundo, es el campo de la investigación y el tercer campo es el de la innovación y desarrollo. Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos; es así como la gestión en el campo educativo se ha clasificado, en tres categorías de acuerdo con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica.

Gestión Institucional: se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. Dichas acciones se vinculan con las formas de gobierno

y de dirección, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados. Para gestionar se requiere definir previamente la productividad que esperas de tu institución educativa.

Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales (Cassasus, 2000).

Gestión Pedagógica: es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros (Tello, 2008).

Gestión Escolar: se entiende por gestión escolar al ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad

escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar la toma de decisiones y/o acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

La Gestión Escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los directivos y/o actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias, toma de decisiones directivas asertivas y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran (SEP, 2010).

Gestión Educativa Estratégica: la noción que subyace a la gestión estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una meta competencia porque involucra a varias en su aplicación.

Debido a lo anterior, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La Gestión Educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas, por eso es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

A partir de estos aportes se requiere una nueva forma de conocer, organizar y conducir, tanto el sistema educativo como la organización escolar, esto se logra cuando el cálculo estratégico situacional se reconoce, dentro, Las principales características de la gestión educativa estratégica que señala la SEP (2010) son:

Centralidad en lo pedagógico: Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos; consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.

Trabajo en equipo: proporciona a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

Apertura al aprendizaje y a la innovación: esta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

Asesoramiento y orientación para la profesionalización: consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los

actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

Intervención sistémica y estratégica: supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos y la intervención con sentido. (SEP, 2010, p. 65).

De esta manera se puede dar a conocer la importancia del liderazgo para poder llevar a cabo las prácticas de gestión educativa con las dimensiones siguientes.

Dimensiones de Gestión Educativa

Las dimensiones de la gestión son cuatro: dimensión organizativa, pedagógica curricular, administrativa y de participación social estos constituyen el marco donde cobran vida y se relacionan, tanto los aspectos señalados en los Estándares de Gestión para la Educación, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Dimensión Organizativa: esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Los Estándares de la Dimensión Organizativa son: liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación comunicación del desempeño, redes escolares, funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar CTE.

Dimensión Administrativa: el análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Dimensión de Participación Social: esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Los estándares de la dimensión de participación social son: funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), participación de los padres en la escuela y apoyo al aprendizaje en el hogar. La gestión escolar y el liderazgo directivo como generadores del cambio educativo.

La Gestión escolar y el liderazgo transformacional son elementos determinantes de la calidad del desempeño en las escuelas, en efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de ambos elementos para el éxito de las instituciones escolares. Esto depende del clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción de la función directiva, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo.

En la planificación de tareas y de la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y por cada uno de esos conceptos en la calidad de los procesos educativos.

Para que el cambio tenga significado en la toma de decisiones directivas, es necesario la clarificación de objetivos y la construcción de una visión compartida, a través de la práctica cotidiana del consenso disminuyendo así los ambientes de incertidumbre, generados por diversas problemáticas que se suscitan en una institución educativa.

Es importante impulsar un cambio educativo significativo trascendente y exitoso a través de una perspectiva de clima institucional incluyente, las fases de iniciación e implementación se deben planear tomando en cuenta las tres dimensiones que manejan Fullan y Stiegelbauer (2000), con la intención de llevar el cambio educativo a buen término y con grandes posibilidades de éxito estas son:

1. El posible uso de materiales nuevos o revisados recursos instructivos directos como materiales o tecnologías para el currículo.
2. El posible uso de nuevos sistemas de enseñanza, es decir nuevas estrategias o actividades de enseñanza
3. Las posibles alteraciones de las convicciones (los supuestos o teorías pedagógicas que fundamentan nuevas políticas y programas particulares).

Los cambios educativos, tienen que generarse, también y sobre todo desde dentro y capacitar al centro como conjunto para desarrollar su propia cultura innovadora: incidiendo en la estructura organizativa y laboral, rediseñando los contextos laborales y las funciones o potenciando la toma de decisiones y el desarrollo institucional u organizativo" (Fernández, 2002, p. 2).

Dimensión Pedagógica Curricular: el contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje y los factores que se relacionan fuertemente con ellos: planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo.

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada profesor acerca de lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender.

Además, debe tomar en cuenta las aptitudes y los ritmos de aprendizaje y considerar características como, tal como lo señala la SEP (2006):

- Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes.
- El contexto social e intercultural.
- El clima escolar y el ambiente áulico.
- La acción del profesor en su diario hacer.

Dirección Escolar y Liderazgo

La profesionalización de los directores escolares y su formación ocupan las agendas internacionales y nacionales porque influyen críticamente en el éxito educativo, desde el liderazgo directivo y gestión educativa, como uno de los principales factores por los que se apuesta para lograr materializarlas y mejorar la gestión de las organizaciones educativas. Para Ainscow et al., “el liderazgo y dirección permanecen inextricablemente ligados, pero se necesitan estrategias positivas para desarrollar el liderazgo en las escuelas y para reflejarlo en las estructuras de dirección” (2001: 108).

Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela". Es notorio que la misma necesita de un director "con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de liderazgo y gestión educativa, y al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales (Rojas, 2005, p. 21).

Según Cantón (2013) la profesionalización es un proceso de formación (inicial y continuada de tipo especializado en dirección y liderazgo administrativo y pedagógico) para adquirir una categoría profesional o acreditación (sin separarse por completo de la docencia) de tipo permanente, que habilite para desarrollar y desempeñar la función de dirección y gestión de los centros educativos, a la vez que su desarrollo profesional, atendiendo a las demandas de la sociedad, y a las directrices y principios de la política educativa democrática. De esta manera, se conseguiría profesionalizar la dirección otorgando una cierta autonomía a los directores en la gestión y recursos sin dejar de rendir cuentas a la Administración.

En relación al concepto de la dirección escolar, Argos & Esquerra la definen como "un medio para mejorar la calidad de los centros educativos" (2014: 221). Un director debe trabajar con ahínco y de manera inteligente; adoptar permanentemente una actitud emprendedora e innovadora, a fin de promover y conducir con éxito los cambios organizacionales necesarios para garantizar el óptimo desempeño institucional indispensable para lograr una gestión escolar de calidad.

Santos (2015) considera que el director puede ser un líder si ejerce una influencia carismática; un técnico si domina las estrategias profesionales y recursos

del centro; un jefe si tiene capacidad de control y de sanción; un asesor si acompaña a otros miembros y comparte saberes especializados; un coordinador si sabe promover la colaboración entre todos los miembros y un animador si tiene habilidades comunicativas y empáticas.

En cualquier caso, la literatura científica destaca el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como los dos grandes modelos de liderazgo escolar que en la actualidad se ubican los diferentes estilos directivos.

Concepto de Motivación

Según Reeve (2010), la motivación es un conjunto de procesos los cuales brindan energía y dirección para realizar una acción determinada, se entiende por energía a esa fuerza, intensidad y persistencia de la motivación ya sea para sí mismo o para los demás, así como la dirección se refiere a la finalidad o propósito de la conducta. Los procesos que producen esta energía provienen de diferentes fuentes que se pueden dar dentro del individuo o del ambiente.

Liderazgo y Motivación

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones

de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo.

En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran, por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación).

A un nivel general, la motivación se puede explicar cómo la forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa (Deci y Ryan, 1990).

Esta definición es igualmente aplicable al ambiente laboral. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral.

Ante esto, se puede comprender que la motivación laboral está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores.

Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación, sería aquel, que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

Dentro de esta concepción el ejercicio del liderazgo no significa imponer soluciones (Deci y Ryan, 1990). La persona que ejerce liderazgo no es la que provee respuestas o da órdenes para ser acatadas al momento, sino aquella persona que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias respuestas, asume la conducción de una institución educativa vela por las metas, objetivos institucionales, moviliza actividades de la comunidad educativa con acciones pedagógicas, debe contemplar las necesidades y sentimientos de los docentes de los centros educativos en referencia a su entorno laboral, de esta forma, se debe plantear la idea de crear estrategias y opciones que incrementen la motivación.

Gestión y Motivación

Motivar a otras personas es la tarea administrativa más importante que existe, motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como para informar, resumir y ofrecer una recompensa justa. La motivación consiste en convencer a alguien que debe hacer algo porque él quiere hacerlo, eso también se aplica a nosotros mismos; si de veras queremos buscar algo,

por supuesto que estaremos más motivados. La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos. Rementeria (2008) manifestó: “que la gestión es la labor profesional encaminada a determinar objetivos, desarrollar las estrategias preparadas y a efectuar la gestión de las personas” (p.10).

Por tal motivo, la gestión es un conjunto de pasos que se realiza de manera conjunta con todos los actores que participan dentro de una organización.

Marco Normativo

Desde los acuerdos mundiales signados por mandatarios, líderes y expertos en el ámbito de la educación de los distintos países del mundo, consensados bajo los auspicios de organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), hasta normatividad que rige el Sistema Educativo Nacional (SEN), pasando por los diferentes instrumentos de planeación de la educación en México, formulados todos a partir de los marcos indicativos internacionales y nacionales aplicables, se reconoce el derecho de todo individuo a recibir educación y se designa precisamente al Estado mexicano como la entidad oficial responsable de garantizarlo en nuestro país.

El artículo 3o. de la propia Constitución establece que la educación que imparta el Estado “tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y

fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”. Aunado a lo anterior, establece también que “el criterio que orientará la educación se basará en los resultados del progreso científico, establece que “para la actualización y formulación de planes y programas de estudio, la Secretaría de Educación Pública también deberá mantenerlos acordes al marco de educación de calidad contemplado en el Servicio Profesional Docente, así como a las necesidades detectadas en las evaluaciones realizadas a los componentes del sistema educativo nacional” (SEP, 2018).

Todas estas disposiciones mencionadas, unas de índole jurídica, otras de carácter indicativo o programático, se deriva un complejo conjunto de estrategias, acciones y tareas que deben ser realizadas por alguien, en cada uno de los distintos niveles de la estructura organizacional del sistema educativo nacional (SEN), en general, en el marco de una responsabilidad compartida, la cual se va delegando, hasta permear al ámbito específico de las escuelas y del aula, al mando de un director y de un docente en particular, responsables de concretar en la práctica docente diaria la calidad de la educación, el desarrollo del potencial humano de los alumnos, la formación integral de todos los grupos de la población, organizar, operar en la práctica las estrategias de aprendizaje y coordinar el conjunto de tareas que deben ser realizadas para la debida atención de las recomendaciones generadas a partir de los resultados de la evaluación de los distintos componentes del sistema educativo nacional.

Para el logro de estos componentes, desde hace algunos años, se ha planteado como estrategias: “establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico”; “fortalecer la formación inicial y el desarrollo profesional docente centrado en la escuela y el alumno”; “formular un plan integral para el (desarrollo) del Sistema de Normales Públicas” y “asegurar la calidad en la educación que imparten las normales y la competencia académica de sus egresados” (SEP, 2018).

La realización de las diferentes acciones orientadas, en última instancia, al logro de lo dispuesto por el Artículo 30 constitucional, y al alcanzar con ello la “Transformación pedagógica de acuerdo con el nuevo Modelo Educativo para la educación obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad” (Congreso de la Unión, 2019), implica el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias directivas.

El Liderazgo Directivo en el Ámbito de la Gestión Escolar, democrático, nacional, contribuirá a la mejor convivencia humana y de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos”. (Congreso de la Unión, 2019). “en la educación y la formación integral de todos los grupos de la población”. En el caso concreto del país México estrechamente ligado a este objetivo, generalmente se menciona otro, igualmente importante: “desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad”. A partir del interés que nos producen una práctica de liderazgo directivo. En este escenario se pueden identificar a los directores (administradores o líderes) de las instituciones escolares como los responsables de organizar, planear e integrar diseño y evaluación del hecho educativo.

Las anteriores son solo apenas algunas de las razones más visibles por las que la toma de decisiones se han convertido en una competencia crucial para los directivos en el ejercicio de sus funciones como responsables de coordinar la gestión escolar en las escuelas del país y de esta manera mejorar la calidad de la educación y de un servicio educativo de excelencia.

2.2 Marco Referencial

En este apartado se da a conocer los antecedentes de estudios a nivel internacional, nacional y local vinculados a con el tema del Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa, constituye un eje transversal sobre diferentes antecedentes de estudios relacionados con el tema y el problema de investigación.

Antecedentes Internacionales

Cantón I, (2007) realizó un estudio que tuvo como objetivo general describir la relación entre tareas directivas de liderazgo y gestión de los centros, determinando cuáles influyen en la calidad de los mismos según lo perciben docentes y directores de las escuelas públicas y privadas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

La metodología usada fue la cualitativa interpretativa ex post-facto teniendo como objeto de estudio el director. Se aplicó un cuestionario sobre aceptación,

conflicto y calidad a profesores y directores, y se realizaron entrevistas semidirigidas a los directores.

Se concluyó que los profesores son conscientes de la gran responsabilidad y complejidad de las tareas directivas, además, tienen la imagen del director como gestor de recursos y relaciones de la práctica diaria docente.

Asimismo, los directivos concebidos como líderes político democráticos se desempeñan más a gusto en facetas administrativas, son rutinarios y continuistas, manifiestan aspectos aprendidos sobre calidad, visión del centro y satisfacción del personal.

Cantón, I., & Arias, A. R. (2008). En un estudio de nombre: La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad, tuvo por objetivos describir, conocer y analizar la vinculación de las tareas directivas del liderazgo y gestión en las instituciones educativas. Todo esto con el fin de determinar qué factores influye en la calidad educativa desde el punto de vista de directores y profesores.

La metodología de investigación utilizada fue la cualitativa-interpretativa, la cual permitió estudiar la figura del director desde el punto de vista del liderazgo limitándose a tres aspectos: la calidad, la aceptación y el conflicto de tareas directivas.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el cuestionario a directores, cuestionario a profesores y la entrevista semi-dirigida a directores, los

cuales fueron aplicados en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, colegios de infantil, primaria e institutos de educación secundaria, tanto públicos como privados.

Los resultados obtenidos en base al análisis descriptivo fue aceptar al director como la persona que comparte y delega tareas con otros miembros de la organización, afianzando así la figura del liderazgo distribuido y la calidad de las tareas directivas.

El indicador sobre la resolución de conflictos, establece que tiene un alto nivel de implicación en la toma de decisiones del centro, y en el tercer indicador establece que el director implica al profesorado de una forma adecuada cuando hay que resolver problemas que le atañen.

Carvajal (2008) la investigación sobre la importancia del líder directivo y su influencia en la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del desarrollo personal en el contexto militar de Venezuela.

Consistió en un Trabajo de corte analítico descriptivo. El autor discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Esta investigación señala que las políticas proyectadas por toda la organización de manera clara y desafiante por parte del líder directivo generarán orientación, concientización del personal para trabajar coordinadamente y poder dotar de un solo sentido común a la estructura de la organización y poder influir en el comportamiento de los docentes hacia el logro de objetivos.

El aporte suministrado por el autor citado, reafirma que al tener las reglas y establecer las metas claras Los docentes se sienten seguros que su acción va por un buen camino hacia el éxito organizacional.

Organizaciones como la OCDE proponen algunas alternativas para mejorar el liderazgo en los centros escolares, para lo cual sería necesario, desde su visión, redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, afianzar sus formas de distribución, desarrollar habilidades para que sea eficaz, así como convertirlo en una profesión atractiva (Pont, 2009: 10-15), lo cual coincide con los hallazgos y conocimiento de las investigaciones educativas sobre este tema, así como el sentir de los experimentados maestros que fueron sujetos de estos estudios.

Los líderes eficaces mejorar la rendición de cuentas al ofrecer apoyo individualizado al personal, desafiando los profesores a pensar críticamente acerca de su enseñanza y promover un ambiente de colaboración en la escuela, propiciando de esta manera una cultura organizativa que promueva a aprendizajes significativos.

Rivera (2008) realiza un estudio sobre el liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín afirma que existe una correlación altamente significativa ($r = .983$) entre estos dos aspectos, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión directiva.

Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una

escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de Spearman en la prueba T de Student.

En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ($r = .829$) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial, sin considerar las opiniones e ideas del personal.

Figuerola (2010): Programa sobre el Liderazgo Transformacional para el Mejoramiento de la Gestión de los Directivos del Nivel de Educación Inicial dirigido a los centros Preescolares de las Parroquias Juan de Villegas Estado Lara.

Esta investigación sustenta que el liderazgo transformacional es un requisito de los nuevos tiempos para las personas, específicamente los directivos que deben trabajar hacia la conducción, mediación, coordinación de las actividades con el personal humano bajo su dirección; llevándolos hacia el logro de objetivos enfocados en brindar calidad en el sector educativo.

La investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible sustentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, que tuvo como objetivo proponer un programa sobre liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión de los directivos del nivel de educación inicial, dirigidos a los centros preescolares de las Parroquias del Municipio Iribarren, Distrito escolar N°2 del estado Lara.

La muestra estuvo conformada por doce (12) directivos y (60) docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario de una misma versión estructurada en 26 preguntas: 24 de respuestas múltiples y 2 abiertas, cuya validez se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad con el coeficiente alpha de Cronbach, dando como resultado 0,80.

El análisis de los datos permitió concluir que los directivos no utilizan el liderazgo transformacional en su desempeño, la gestión directiva requiere de esta herramienta para contribuir a transformar la cultura institucional, desde la adaptación de la visión, misión, valores y tomando como estrategia la comunicación.

Por lo tanto, se recomendó: implementar con la participación de todo el personal directivo y docente de las instituciones educativas, actividades de capacitación y actualización (jornadas, charlas, talleres), tomando en cuenta los lineamientos del liderazgo transformacional, como orientación en su desempeño personal y profesional. Realiza actividades grupales de trabajo, a fin de promover las estrategias actualizadas del liderazgo transformacional y promover 39 investigaciones sobre el liderazgo transformacional como un medio de desempeño de los directivos.

Concluye que sólo el liderazgo transformacional es el modelo más adecuado para el nuevo contexto de gestión de las instituciones educativas y tiene las mismas funciones del líder considerado puesto que es más efectivo en el manejo del personal, conduce a dejar de lado el egoísmo y logra compartir el poder con su gente, delegando las funciones puesto que se centra en una gestión compartida.

Los aportes del estudio planteado buscan calidad educativa, perfeccionando el contexto escolar, porque todos sus integrantes unificarían criterios a favor de una educación de excelencia. Una cultura escolar que responde a los retos que la escuela como institución debe asumir y facilitar los recursos eficaces a los docentes.

Bolívar (2010) menciona otro estudio llevado a cabo, Proyecto de Investigación 1+D2, en el que se investigó cómo el liderazgo pedagógico es un factor de primer orden en la mejora de los logros académicos.

Este estudio se centró en institutos de nivel Secundaria. Los objetivos de este proyecto fueron constatar en qué grado y modos el liderazgo de los equipos directivos ejercen un impacto sobre los aprendizajes de los estudiantes; y qué buenas prácticas de liderazgo en los institutos de secundaria, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación. Con estos objetivos se pretendió mostrar también las formas de liderazgo distribuido que se presentan en las esas instituciones.

Se empleó una combinación de métodos de investigación, cuantitativos y cualitativos; por lo que se diseñaron cuestionarios, se llevaron a cabo entrevistas, análisis de instrumentos (planeaciones, recursos de apoyo) y observaciones; los datos provinieron de actores relevantes en el proceso educativo: alumnos, profesores, directores, familias y personal administrativo. El logro de aprendizajes de calidad es uno de los múltiples retos a los que se enfrentan las comunidades educativas.

Como conclusiones se retoman, el papel principal que tiene el profesorado para la mejora escolar, ya que ponen en juego sus ideas, sentimientos y acciones, en el actuar cotidiano frente a los alumnos. Pero también es importante que el directivo no se limite a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos, debe dar relevancia a todo aquello que promueva la mejora de la enseñanza en la institución.

Las mejoras de los aprendizajes de los alumnos juegan un papel muy importante, por lo que el proceso enseñanza-aprendizaje es primordial para hacer efectiva la educación; pero, además, es relevante que los equipos directivos puedan desarrollar nuevas estructuras y funciones que transformen las formas comunes de hacer las cosas.

Entre los resultados también se puede ver que los directivos conducen sus acciones a lograr el compromiso y participación de los profesores, asimismo propician su desarrollo profesional.

Revees (2010) señala que el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados. Destaca que en las escuelas de mejores resultados existe una fuerte integración de los apoderados (tutores) en el centro escolar, un proyecto educativo claro y compartido por todos, un trabajo cercano con el sostenedor (administración), un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, un espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen.

La revisión sobre liderazgo educativo y desempeño escolar realizada por Horn y Marfán (2010) del Centro de Estudios de Política y Prácticas Educativas (CEPPE), en Chile, identifica tres pilares del liderazgo: el pilar técnico, relacionado con la experticia pedagógica del director; el pilar de manejo emocional y situacional, asociado a la capacidad para motivar, trabajar en equipo y velar por un buen clima; y el pilar organizacional, asociado a facilitar condiciones para que los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Juárez (2010) aplicó un cuestionario adaptado para conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos, instrumento validado por juicio de expertos y que contó, además, con una confiabilidad de .956 en el alfa de Cronbach.

La muestra fue de 102 docentes elegida de manera probabilística estratificada. Los resultados evidencian la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de los centros escolares, seguido del estilo liberal. Se concluyó que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal.

Sorados P (2010) en una investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas

de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos.

Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un $r = .949$ siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de $r = .937$. Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de $r = .461$.

Zárate (2011) en la tesis con el título: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” tuvo por objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de la población de estudio. El investigador concluyó que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria tiene una gran aceptación según los docentes.

De la Cruz (2011) en la tesis titulada: “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de la I.E del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”, tuvo por objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de la institución educativa en estudio.

En las conclusiones el investigador afirma que como producto de la presente investigación se afirma que el estilo del liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. También se manifiesta que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de la institución.

En la tesis se plantea que el estilo del liderazgo transformacional cumple significativamente con las exigencias requeridas de la educación. Esto conlleva a manifestar una eficiencia dentro de la gestión administrativa del director, que se proyecta a dirigir su institución como líder y el buen cumplimiento de sus funciones, para así lograr las metas establecidas.

En un reciente trabajo sobre liderazgo institucional en organizaciones escolares Lorenzo (2011), a raíz de lo que se ha denominado liderazgo de sistema, plantea la necesidad de generar comunidades de líderes en las direcciones escolares de instituciones que pudiesen compartir una zona geográfica común, o estar dentro de un proyecto educativo corporativo.

Dichas comunidades serían corresponsables en la generación de reformas educativas locales que permitirían mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y, asimismo, funcionarían como colectivos de directores que se estructurarían mediante los principios de las comunidades de práctica profesional directiva, un servicio educativo implica incluir a todos los que participan.

La caracterización realizada por el CEPPE (Weinstein et al., 2012) en torno al liderazgo directivo y la calidad de la educación, basada en una encuesta a diferentes actores (docentes, directores, jefes de UTP y sostenedores) de 650 escuelas chilenas, de sobre dimensiones y prácticas de liderazgo, revela que la gestión de la enseñanza es la dimensión menos valorada, pero en cambio, el establecimiento de la visión es la mayor; la práctica expectativas de alto desempeño es la mejor percibida en la dimensión establecer dirección, mientras que las prácticas proveen apoyo a la instrucción y evitar la distracción del personal son las más bajas de la dimensión gestión de la enseñanza.

Braun S (2012) mediante un estudio multinivel realizado en Colombia pone de manifiesto la relación entre liderazgo y satisfacción de los miembros del grupo a nivel individual y al mismo tiempo sobre el desempeño grupal considerado colectivamente.

Un estudio de Guay R (2013) examinó el ajuste persona-organización, necesidades, demandas-habilidades y su relación con el liderazgo transformacional en Colombia cuyos resultados demostraron que las demandas-habilidades correlacionan positivamente con el liderazgo transformacional, mientras que el ajuste persona-organización se correlacionan negativamente.

Gallo A y Vásquez E (2015) en la investigación titulada: “Análisis del liderazgo institucional en la gestión escolar de la Unidad Educativa Santa María de Mazzarello”, con el objetivo de analizar el liderazgo institucional. Realizan la investigación de tipo cualitativa, con un diseño descriptivo, no experimental y de campo.

La conclusión es que el liderazgo impacta en la gestión escolar en relación a la misión y visión establecida en la comunidad educativa, siendo el primer paso para que la gente comience a trabajar en conjunto.

Flores R (2015) en el estudio titulado: “El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes”. Realizado en la VI y VII región de Chile, con el objetivo de identificar el estilo de Liderazgo que predomina en los equipos directivos en centros educativos públicos y concertados a través del MLQ-5x, y determinar que es el Liderazgo Transformacional y cómo impacta en los buenos resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El diseño de investigación es no experimental probabilística, es de tipo ex post-facto, exhaustiva y excluyente, observacional, prospectiva, analítica, exploratoria descriptiva, se utilizaron entrevistas dirigidas a 479 docentes de 1537 centros educativos.

Entre las conclusiones más importantes se resalta: los resultados obtenidos con el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5x), señalan que los directivos de centros educativos con buenos resultados, presentan características conductuales más cercanas al liderazgo Transformacional; y esto permite generar entornos con altas expectativas para todos los miembros de la comunidad educativa, al percibir mayor eficacia en el funcionamiento del centro educativo.

Ramírez y Galvis (2016) en la investigación titulada: “El Liderazgo Eje Central de una Propuesta de Gestión Directiva, desde una Perspectiva Humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez”. Estos realizan el estudio de tipo investigación acción, enfoque mixto, el cual implicó que se recolectarán y analizarán datos de manera cualitativa y cuantitativa.

Se concluyó con el bajo nivel de liderazgo en los Equipos Directivos de cada Institución Educativa, lo que evidenció la necesidad de crear una propuesta de Gestión Directiva que fortaleciera el direccionamiento estratégico de cada una de ellas y consolidar el trabajo en equipo de sus equipos directivos.

Changanaquí y Huapaya, (2017) Realiza un estudio en Lima sobre: estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas pública de la UGEL 01. Con el objetivo de determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa.

El diseño fue no experimental, transversal, correlacional. La muestra estuvo conformada por 174 docentes. Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la Encuesta de opinión a docentes sobre calidad de la gestión educativa. Los resultados demostraron que existe relación significativa entre la calidad de gestión educativa y los estilos de liderazgo directivo ($p=0.00$).

El estilo de liderazgo que predomina es el Transformacional con un 59.77% y el nivel de calidad de gestión educativa es de logrado con un 47.7% de aceptabilidad. El estilo Correctivo/evitador se relaciona positivamente con cada una de las dimensiones de la calidad de gestión educativa ($p=0.00$) en cada dimensión.

Se concluye que los docentes consideran que el tipo de liderazgo que predomina en sus directores es el Transformacional, sin embargo, perciben mayor relación entre un líder correctivo/evitador y la calidad de gestión educativa.

Cortes Abanto (2018) en la investigación realizada: estilos de liderazgo de los directores y calidad de la gestión educativa en instituciones públicas de educación secundaria, tuvo como objetivo relacionar los estilos de liderazgo de los directores y la calidad de la gestión educativa en instituciones públicas educación secundaria. Se utilizó un diseño correlacional.

La muestra de estudio estuvo conformada por 198 docentes con edades comprendidas entre 25 y 60 años, correspondientes a 26 instituciones públicas de educación secundaria. Para medir los estilos de liderazgo de los directores se utilizó el Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo.

La calidad de la gestión educativa fue evaluada utilizando la matriz que viene en la Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular propuesta por el IPEBA.

Los resultados permitieron determinar que existe relación directa y significativa entre las variables de estudio, concluyendo que el estilo de liderazgo transaccional es el que tiene mayor correlación con la calidad de la gestión educativa.

Contreras (2019) En la investigación denominada: Director como líder de la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio, perteneciente a Chile concluye, que el liderazgo del director influye en los resultados de las escuelas de altos desempeño.

Dentro de las entrevistas realizadas los directores reconocen su tipo de liderazgo como Distributivo, este líder hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, dependiendo de la persona y no del centro o institución.

Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. Además, dos de ellos utilizan un Liderazgo Combinado (Transformacional – Transaccional) una concepción originada en el campo empresarial y que se trasladó pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional- transaccional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las

creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Estudios realizados por el MINEDU, (2019) sobre el compromiso de gestión escolar, ha permitido evidenciar que una buena parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, no demuestran la capacidad organizativa para transformar efectivamente la calidad educativa, para propiciar climas adecuados para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Arias, K., & Wong, B. (2021). Realiza una investigación sobre: La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. El enfoque de la investigación es mixto, se usaron métodos teóricos, explicando sobre la importancia del liderazgo para influir en los individuos de la institución para generar cambio estimulando a sus docentes.

Se empleó también el método de investigación empírico, por la observación científica y la encuesta a 39 docentes en el que se puede constatar la influencia del liderazgo y la motivación en el sector educativo.

Entre los resultados obtenidos se tiene que participaron un 52,4% hombres y 47,6% mujeres y donde el 52,4% oscilan en edades entre 46 a 55 años y solo un 4,5% tienen edades entre 36 a 45 años. En el 66,7% de los casos, poseen una educación

superior completa y un 18,2% cuentan con un magister. El estado civil de los docentes se ubica con un 66,7% en el que son casados, mientras que un 4,5% es viudo.

Respecto a la categoría sobre el cargo al que perteneces, el 47,6% se establece como Profesional no clínico y directivo y 38,1% es del tipo Administrativo y técnico. También se hizo la pregunta sobre los años de servicio, a lo que el 28,6% dijo que tiene entre 18 a 23 años en la institución junto con aquellos que tienen entre 1 a 5 años de servicio. Finalmente, el 85,7% tiene un tipo de contrato Titular.

La encuesta cuenta con 44 dimensiones y de las cuales se resaltan los siguientes resultados: colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, autonomía y profesionalismo.

Tomaron en consideración las 10 dimensiones analizadas y sus resultados en los individuos analizados, se tiene que, para lo referente a colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, el análisis KMO muestra un valor a 0,558 que lo hace medianamente favorable en las respuestas alcanzadas por parte de los involucrados.

Finalmente, para las dimensiones de organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, y autonomía y profesionalismo, se puede decir, que al igual que las otras estudiadas, tienen una relevancia mediana en la parte de los resultados alcanzados, ya que se ubica en un valor de 0,511.

Se concluye en el estudio que la época actual exige a los directivos docentes una actitud abierta frente a la forma como se concibe, asume y desarrolla las acciones administrativas: planear, organizar, gestionar y proyectar a la organización hacia la excelencia para así lograr el alcance de las metas y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional propuestos.

Antecedentes Nacionales

Se puede decir que, en los últimos años, pocos investigadores nacionales se han dado la tarea de identificar aquellos elementos o factores de los que dependen el éxito o fracaso de las instituciones educativas. Sin duda, muchos son los aspectos que influyen en el desempeño de la compleja tarea de la función directiva; destacan de manera especial los factores propios de las áreas técnico-pedagógica, administrativa, informativa, comunicativa, de supervisión y de apoyo, entre otras, las que, por su importancia estratégica, requieren una total atención y exigen máximos niveles de desempeño.

Un director debe trabajar con ahínco y de manera inteligente; adoptar permanentemente una actitud emprendedora e innovadora, a fin de promover y conducir con éxito los cambios organizacionales necesarios para garantizar el óptimo desempeño institucional indispensable para lograr una gestión escolar de calidad y obtener resultados que la normatividad y el marco indicativo señala a las escuelas de México.

Justa Ezpeleta (2000) realizó un estudio en México con el objetivo de analizar las condiciones institucionales que enmarcan el trabajo de los maestros y los directores de escuelas primarias; sus dispositivos de investigación fueron la entrevista y la observación, y los resultados evidenciaron que la escuela primaria es un espacio que se construye a través de la acción social de los actores que participan en ella. En este espacio, los directores fueron el eje de la gestión, y su trabajo consistió en generar estrategias, perfilar acciones y otorgar prioridades a la actividad docente.

La normatividad, el papel que les asignaba la institución, sus condiciones laborales, las políticas educativas y las luchas de poder al interior del plantel tuvieron un papel relevante para determinar el sentido y prioridades del quehacer de los directores.

Por otra parte, Furlan, Landesman y Pasillas (2000) indagaron algunos aspectos relacionados con la problemática de la gestión y las expectativas de profesores y directivos de secundaria en México, sobre una mayor autonomía para tomar decisiones pedagógicas.

Los investigadores trabajaron en dos escuelas secundarias privadas, y su estrategia de investigación fue el estudio de caso y el dispositivo la entrevista semiestructurada. Los resultados evidenciaron diferencias sustanciales en el estilo de gestión de los directores de cada escuela; mientras en un plantel, el director promovía ampliamente la participación individual y colectiva de los docentes en la dimensión pedagógica en el ámbito tanto del aula como de la escuela; en el otro, la dirección y

subdirección impulsaban prioritariamente el trabajo individual de los maestros en actividades frente a grupo.

Lo anterior se relacionaba con las formas que asumía el ejercicio de poder en cada escuela (democrática en uno, centralizada en la dirección en otro). Estas diferencias se manifestaban en las características de la toma de decisiones y en la rigidez del rol desempeñado por directores y docentes dentro del quehacer pedagógico de la institución.

La percepción que cada director tenía sobre la autonomía de la escuela y la manera en que ésta se ejercía, también fueron importantes para determinar el sentido de sus acciones, el tipo de relaciones que establecían con el sistema educativo y la forma en que estas relaciones limitaban o no su libertad para generar, como escuela, estrategias novedosas encaminadas a mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Etelvina Sandoval (2002) retomó la inquietud de analizar las prácticas de gestión de los directores de escuelas secundarias en México, esta investigadora trabajó en dos escuelas públicas empleando, la observación y entrevistas semiestructurada como dispositivos de investigación.

Los resultados mostraron que el trabajo de los directores en la gestión escolar se encontraba enmarcado por los límites que le imponían: el contexto particular de cada una, las demandas del entorno social y las condiciones estructurales e históricas del sistema educativo. Delimitada por estos aspectos, la labor directiva abarcó

diferentes dimensiones: administrativa, organizacional, política y pedagógica; de cada uno se desprendieron múltiples actividades, situación que daba lugar a una carga excesiva de trabajo para estos actores.

Las actividades administrativas y la gestión de recursos ocuparon la mayor parte del tiempo de los directores que participaron en el estudio, el objetivo era describir la participación de los directores de una escuela secundaria general en las prácticas de gestión escolar; identificar sus estilos de gestión y analizar algunos factores que, durante la historia del establecimiento escolar, han intervenido en el desarrollo de los diferentes estilos y formas de participación identificados.

El análisis de resultados incluyó transcripción de la información, análisis de la misma por categorías (técnica análisis de contenido) e interpretación general de los datos a partir de una constante relación entre la participación pasada y presente, enmarcadas por las dimensiones macro social y macro y microinstitucional.

Con esta estrategia identificamos tres estilos de gestión ubicados en tres momentos de la historia del plantel. Estos estilos se manifestaron en las transformaciones de la participación de los directores del estudio.

Héctor A. (2012). Realiza la tesis: “Motivación, liderazgo y gestión, en la Ciudad de México”. Como soporte de esta investigación permite identificar la relación de estas variables. Su objetivo general fue identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los

objetivos de las organizaciones, para proponer un modelo teórico que ayude al sujeto de estudio a emprender acciones que le permitan dar solución a su situación problemática.

La tesis planteada tiene variables sobre la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, la investigación es de tipo descriptiva y explicativa que utilizó el caso de estudio de la Subdirección Comercial Industria; es una investigación no experimental de tipo transversal cuyo método es inductivo de tipo cualitativo.

La metodología utilizada se apoyó en la construcción de un cuestionario como instrumento de recolección de datos conformado por 15 ítems, cinco para cada una de las variables, y que fue aplicado a 23 integrantes de la subdirección comercial sin responsabilidad de mando, con la finalidad de conocer la percepción de los integrantes de la subdirección en cuanto a la motivación, liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo.

Mediante la técnica de observación se llevó a cabo un diagnóstico que se complementa con los resultados de la encuesta. De acuerdo con el diagnóstico organizacional, las deficiencias se encuentran en los equipos de trabajo gestionados de una manera poco eficiente, generando apatía, desunión, poco interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima laboral.

Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. del C., & Topete Barrera, C. (2014), realizan un estudio, en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional se hace

evidente el ejercicio de un liderazgo directivo que mejore la gestión de sus unidades académicas, que hace referencia por un lado la falta de formación y de liderazgo de sus directores, así como las malas gestiones de los mismos, es así como lo manifestaron los estudiantes correspondientes como unidad de estudio, en las mesas de diálogo que entablaron los miembros de la comunidad politécnica representados por la Asamblea General Politécnica con el director general del Instituto Politécnico Nacional.

El método que se utilizó es cualitativo para identificar las competencias y las características que son necesarias tanto para ejercer un liderazgo directivo como para desempeñar una gestión eficaz del nivel de educación media superior del Instituto Politécnico Nacional a partir del análisis teórico, la investigación empírica y la entrevista a expertos.

Es cuantitativo porque mediante la aplicación de sondeos de opinión se analizan los datos de manera numérica para cuantificar la frecuencia de las competencias y características que son necesarias para el liderazgo directivo y la gestión eficaz desde la mirada de los estudiantes, el tipo de investigación, es exploratoria y descriptiva, la variable corresponde al Liderazgo directivo y gestión.

Para la parte cualitativa se utilizó la entrevista semiestructurada y a profundidad a dos expertos. Para la parte cuantitativa se realizaron dos sondeos de opinión. El primero de los sondeos se realizó con una encuesta formada por tres preguntas, respondidas mediante la escala tipo Likert con cuatro valores asignados (totalmente

de acuerdo, parcialmente de acuerdo parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

Se realizó una prueba piloto antes de que se aplicaran las encuestas. El alfa de Cronbach obtenido es de 0.8 de confiabilidad. Para el segundo sondeo se realizó un cuestionario con tres preguntas abiertas.

La primera se refiere a cómo los estudiantes perciben el liderazgo de su director, la segunda se refiere a las competencias que requiere el director para ejercer una gestión eficaz, y en la tercera pregunta se les solicitó a los estudiantes que escribieran por lo menos cinco características que debería tener el director en orden descendiente de importancia,

El objetivo de investigación fue, Identificar las competencias y características que son necesarias para ejercer el liderazgo directivo y la gestión del nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional, a partir de la percepción de los estudiantes.

La encuesta y el cuestionario se aplicaron en tres escuelas del nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional, una por cada área de conocimiento (es decir, una escuela del área físico-matemáticas, una del área sociales-administrativas y una del área médico biológicas). La muestra fue no probabilística con sujetos voluntarios; el primer sondeo se aplicó a 104 estudiantes del nivel medio superior y el segundo a 110 estudiantes. En total, 224.

Los resultados el movimiento estudiantil del año 2014 representa la ruptura de una gestión tradicionalista y de un liderazgo autoritario, y la necesidad de ir hacia un liderazgo directivo más flexible y una gestión más participativa, en la que la comunidad estudiantil esté más involucrada.

Un estudio realizado por Leonel Cantú Leal y Renato Emmanuel Ramos González (2015): “El impacto del docente como líder gestor del conocimiento en los alumnos de educación primaria” realizada en la escuela de Ciencias de la Educación, institución de enseñanza superior dependiente de la Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de Nuevo León anexa la participación de las aportaciones de maestros y estudiantes sobre el tópico de Gestión y Liderazgo Educativo.

Los objetivos fueron identificar el tipo de liderazgo que impera en los docentes que han logrado un buen nivel de logro en los aprendizajes adquiridos de los alumnos, en las evaluaciones externas de una escuela primaria pública y describir el impacto del liderazgo transformacional de los docentes de educación primaria, en el logro de un buen nivel en los aprendizajes. Las Hipótesis de Trabajo: H1 Cuando el liderazgo formal asume un rol del liderazgo transformacional en el trabajo académico, tendrá como efecto el alcance de un mejor índice de aprendizajes por competencias.

Por lo tanto, cuando los efectos académicos tienen que un líder formal de una institución educativa asuma el rol de un líder transformacional. Es decir, cuando un docente como líder formal, asume un rol de liderazgo transformacional se tiene por efecto un mejor aprovechamiento de mayor alcance de aprendizaje por competencias.

Contempla un enfoque cualitativo para el desarrollo del mismo que utiliza la recolección de datos sin medición numérica, en la cual descubre o afirma preguntas de investigación en el proceso de interpretación, se utiliza un estudio o alcance descriptivo que busca especificar las propiedades, características y rasgos relevantes de cualquier fenómeno que se desea analizar, así mismo describe tendencias de un grupo o población, a su vez aplican el estudio explicativo, que pretende establecer las causas de los fenómenos o sucesos que se estudian.

Por lo tanto, en esta investigación se emplea un diseño de investigación acción que permita resolver problemas cotidianos e inmediatos que determina cómo mejorar prácticas concretas. Cuyo propósito fundamental se centra en aportar información que guíe a la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales de cambio.

Los participantes son docentes de una escuela primaria pública federal, el 70% de ellos, son maestras de más de 20 años de antigüedad, una directora de 32 años de servicio. Laboran como docentes frente a grupo, que están comprometidas con su desempeño profesional, la mayoría tiene grupo de 30 o más alumnos. Con respecto a los instrumentos que se aplicaron fueron encuestas y un cuestionario para recopilar información y definir el tipo de liderazgo que tiene cada docente en el mencionado plantel educativo. Por lo que se refiere a las encuestas, se aplicaron a los docentes tres encuestas con 10 ítems cada una y un cuadernillo de actividades que se relacionan, aplicando también el mismo al directivo.

En cuanto a la planeación y ejecución del liderazgo que ejercen en su labor docente, formatos y preguntas generadoras que orientan y apoyan en la elaboración y reestructuración de su liderazgo.

Entre sus resultados la población seleccionada para este estudio, se analizó desde el tipo de liderazgo que existe en la institución y el nivel de logro de los aprendizajes adquiridos en la evaluaciones externas, la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), esta es una prueba que permite conocer, a través de una medida nacional comparable, el estado actual de los resultados escolares y retroalimentar a la comunidad escolar y autoridades educativas con información para la mejora continua de la educación, promoviendo la transparencia y rendición de cuentas.

En un estudio de (Soto, 2016) hecho con un grupo de directivos y docentes en la ciudad de Durango, México, se establece dentro del paradigma cuantitativo el cual apoya a operacionalizar variables para obtener una serie de ítems, mismos que conforman el instrumento aplicado con datos que posteriormente se analizan con el fin de responder a las preguntas centrales de la presente obra, estableciendo los criterios para el uso de herramientas adecuadas en la resolución de los enigmas disciplinarios en torno a las decisiones directivas, del mismo modo se consideró el tiempo de aproximadamente seis meses para el desarrollo del mismo, todo esto con el fin de indagar y rescatar información relevante acerca de toma de decisiones directivas en ambientes de incertidumbre en función de la gestión escolar y del liderazgo; es un

apoyo a todos los líderes, con el fin de fortalecer su visión y misión, tarea desvalorizada en la actualidad.

Se consideraron al total de 150 profesores y 10 directores de una zona escolar de la ciudad de Durango, dado que la población es reducida. Se parte del objetivo general de determinar cómo se presenta el proceso de toma de decisiones directivas en ambientes de incertidumbre considerando a la gestión y liderazgo directivo y como objetivos específicos, identificar con qué estrategias y prácticas decisionales lo hacen, así como determinar las diferencias significativas en los grupos encuestados.

El estudio es no experimental y de un solo cohorte es decir transeccional descriptivo, es una investigación por encuesta, que examinan la frecuencia y las relaciones entre variables e indagan sobre constructos y opiniones para determinar percepciones o actitudes preferentes en una población adecuadas.

El cuestionario utilizado, es fácil de contestar, utiliza una escala tipo Likert, ampliamente utilizada y su desarrollo no requiere tanto tiempo. Como es sabido, la escala Likert está especialmente destinada a medir actitudes y es una de las herramientas más utilizadas en ciencias sociales.

Las personas que participaron en la encuesta se agruparon por sus características sociodemográficas; entre los datos que se tomaron en cuenta para realizar la clasificación son: puesto, género y grupos de edad, según las tablas de frecuencia. El 6.3% de los encuestados corresponde a los directores y el 93.8% son

maestros frente a grupo, en cuanto a la relación de género el femenino es el que abunda más con un 60%, por otro lado, en cuanto a las edades en el nivel 2 correspondiente a las edades de 32-45 es el que tiene más población con un porcentaje de 52%.

En los resultados adquiridos como ítems altamente aprobatorios, se destaca que en el proceso de toma de decisiones, los directivos consideran las dimensiones de la gestión escolar, guían y coordinan la planeación involucrándose en la formación de competencias; establecen espacios con una alta tendencia organizativa cubriendo necesidades de la escuela y realizando una buena gestión escolar; así mismo, se destaca que los directivos consideran los programas y la planeación para el logro de los objetivos establecidos en los consejos técnicos escolares considerando los diversos ámbitos institucionales.

Los maestros opinan que los directores deciden, imponen y son autoritarios mayor número de veces y los directores opinan lo contrario, éstos últimos niegan que en la toma de decisiones se manifiesten opuestos a los intereses y opiniones de los docentes, mientras los maestros mencionan que algunas veces se presentan opuestos.

El tipo de liderazgo antagónico sostiene conversaciones más privadas que públicas, persuade mantiene una constante persuasión, búsqueda de adhesión, reuniones formales, estimula el debate público, reconoce intereses e ideologías

diferentes, pero usa su habilidad en las incertidumbres del debate público, pero evita el debate sobre asuntos administrativos y de procedimientos.

De esta manera el liderazgo directivo se construye en la relación de todos los elementos de la comunidad educativa con una gestión pedagógica con la visión de futuro de la organización.

Antecedentes Locales

Elsa, Claudia y Rigel (2016) mediante un Estudio de caso titulado: “directores exitosos”, realizado en la ciudad de Mérida, Yucatán; utiliza la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo por medio de encuestas, observaciones y multiperspectiva o multisite.

Tiene como objetivo determinar elementos específicos acerca de un notable liderazgo directivo, en este caso del nivel de secundaria, así como distinguir las diversas variables que influyen en las prácticas de los directivos exitosos.

El liderazgo directivo organizacional de esta escuela secundaria pública estatal analizada Eduardo Urzaiz Rodríguez, presenta innovadores aspectos tanto en la infraestructura como en la gestión y autonomía estatal y pedagógica, antecediéndose a la reforma educativa actual, cuatro décadas atrás, de tal forma continua a la vanguardia en la conformación de una cultura escolar centrada en la excelencia, con

la más alta demanda escolar para estudiar el último nivel de educación básica entre todas las secundarias del estado, de manera cíclica.

Romeo Chicmul, Francisco.2016. Realiza un estudio sobre: “Estilos de Liderazgo en escuelas primarias públicas” en cuanto a su diseño de investigación es no experimental, de tipo descriptivo y es transversal, la población estuvo conformada por 14 escuelas primarias públicas correspondiente al sector 078 en la zona rural del Estado de Yucatán.

EL instrumento utilizado fue un cuestionario multifactorial sobre Liderazgo, desarrollado por (Bas, Bernand., 1985) el cuestionario mide una escala tipo Likert de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o en desacuerdo con puntuaciones del 0 al 4.

La aplicación del cuestionario multifactorial permitió conocer el estilo de liderazgo que predomina en las 14 escuelas basándose en las características del desempeño, de acuerdo a las dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo correctivo, en la cuales se demuestra una correlación en ambos estilos.

2.3 Marco contextual

En este apartado hace referencia al ámbito donde surge el fenómeno investigado cada elemento del contexto está vinculado con el problema de estudio. Se

incluye algunas particularidades del sistema educativo estatal del Colegio de Bachilleres del Estado de Yucatán y posteriormente específicamente del municipio de Ticul, donde surge el problema.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Yucatán inicia en septiembre de 1981, por el Decreto No. 457, mediante el cual se crea el COBAY como un organismo descentralizado, ante la necesidad de brindar educación media superior a los jóvenes para que concluyan sus estudios a nivel media superior, impulsar una educación y servicio de calidad, en el que se busque atender con valores a los jóvenes que se encontraban al interior del estado; con derecho a expedir certificados de estudios y otorgar diplomas académicos; con la facultad para establecer, promover, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares del estado que estime convenientes.

Su misión es ofrecer educación media superior de calidad, a través de profesionales capacitados y comprometidos, con la mayor cobertura e infraestructura en el Estado de Yucatán, cumpliendo con los lineamientos oficiales. Para egresar jóvenes que deseen continuar su educación superior y capacitación para el trabajo.

Su visión consolidarse como la mejor institución de educación media superior pública en el Estado, con los mejores niveles de calidad institucional, basado en un proyecto de gestión educativa sustentado en la mejora continua y el desarrollo del capital humano en sus objetos describe lo siguiente:

1. Desarrollar la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación de conocimientos.
2. Conceder la misma importancia tanto a la enseñanza como al aprendizaje.
3. Promover una educación de calidad que forme ciudadanos responsables, solidarios y con los conocimientos idóneos para enfrentar el campo laboral, con una competitividad adecuada, o en el contexto de la educación superior.
4. Proporcionar al alumno capacitación y adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.
5. Adoptar enfoques de educación basados en el aprendizaje por competencias, promover el diseño de material didáctico, el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, en la aplicación de los programas educativos. Atraves de mejorar la profesionalización de profesores mediante programas que integren los avances de las humanidades, la ciencia, la tecnología, la pedagogía y la didáctica.

El modelo educativo que se utiliza es el de Bachillerato General, “este corresponde a la escolarizada con opción presencial, en la que los alumnos acuden regularmente a la escuela y guardan coincidencias espaciales y temporales” (SEP, 2016, p.14). Las características del modelo que maneja la COBAY, son las siguientes:

- Aprenden en grupo. Por lo menos 80 % de sus actividades de aprendizaje las desarrollan bajo la supervisión del docente.

- Siguen una trayectoria curricular preestablecida.

- Cuentan dentro del plantel con mediación docente obligatoria.

- Pueden prescindir de la mediación digital.

- Tienen en el plantel un espacio de estudio fijo.

- Deben ajustarse a un calendario y horario fijos.

- Están sujetos a las evaluaciones que para acreditar los programas de estudio aplique la institución educativa.

- Deben cumplir y acreditar el plan y programas de estudio para ser objeto de certificación.

- Obtienen de la institución educativa el documento de certificación correspondiente.

El trabajo de investigación la percepción docente del liderazgo directivo en la gestión educativa, se llevó a cabo en el municipio de Ticul Yucatán su ubicación y

límite territorial se encuentra a 85 Kilómetros de Mérida sobre la carretera federal N° 184, entre los poblados de Muna y Oxkutzcab y de acuerdo al caso específico de la institución en donde se aplicó la entrevista semiestructurada, el Colegio de Bachilleres del Estado de Yucatán (COBAY), imparte e impulsa la educación correspondiente al Bachillerato General en su modalidad escolarizada y Educación Media Superior a Distancia (EMSAD), conforme al Plan de Estudios vigente.

El estudio de esta problemática surge aproximadamente hace tres años en la sede principal de la institución educativa Colegio de Bachilleres del municipio de Ticul Yucatán. Es un plantel de educación pública donde actualmente prestan su servicio 25 docentes, en las que de acuerdo a las características de esta investigación participaron 14 docentes conformado por 4 hombres y 10 mujeres entre las edades de 30 y 35 años y que desde hace tres años laboran en la institución y han percibido la falta de un buen liderazgo directivo en la gestión educativa, esto surge a raíz de que el directivo, en este caso el director de la escuela, aplica prácticas directivas que influyen de manera negativa, para que exista una motivación emocional y positiva por parte de los docentes y estos impulsen sus acciones hacia metas específicas y tengan una organización y formas de hacer las cosas. **Ver tabla 3.**

Tabla 3. Población de Docentes. Colegio de Bachilleres

Población de docentes	Mujeres	Hombres	Rango de edades	Nivel más alto de estudios	Experiencia laboral
14	10	4	30-35	Licenciatura	3 años

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Estudio

En este rubro se incluyen las herramientas metodológicas de la investigación que permiten implementar las distintas etapas por las que el investigador realiza su proceso de recolección de información, se señala el diseño metodológico y la forma de cómo se procedió al análisis de los datos para la comprensión del fenómeno de estudio, presenta el resultado de la aplicación de una manera sistemática y lógica.

La investigación tuvo un enfoque metodológico cualitativo lo que busca es entender desde la propia perspectiva del investigador los fenómenos. Examina el modo en que se experimenta el mundo y la realidad que las personas perciben como importante, busca la comprensión por medio de los métodos cualitativos, como la observación participante, la entrevista a profundidad y otros que generan datos descriptivos (Taylor y Bogdan, 2000, p.16).

En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos de las personas, de una manera hablada o escrita y la conducta es observable. De esta manera, se obtiene información precisa del sujeto, para continuar con su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología. Por su parte, la investigación cualitativa solo puede desarrollarse en el ambiente natural; con lo cual el

fenómeno a ser estudiado será conocido e interpretado en el espacio y tiempo en el que se desarrolla cotidianamente, sin forzar ni provocar hechos o situaciones que rompan con esa naturalidad. El contexto es parte de la información, el ambiente influye en el tipo de dato que se va a construir.

Esta investigación cualitativa se define como de tipo descriptivo, porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, como es el caso de esta tesis que indaga y describe las características del objeto de estudio; Liderazgo Directivo en la gestión educativa desde la perspectiva del docente en el Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta a través del registro y análisis, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. De ahí, que los investigadores cualitativos midan o evalúen diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar para obtener mejores resultados.

Es de tipo no experimental porque no se manipularon las variables, solo se observó y analizó el fenómeno, como es en su contexto natural.

Esta tesis se considera una investigación Documental, porque constituye una actividad que se desarrolla en cualquier ámbito donde pueda obtenerse información,

observaciones, valoraciones y es un proceso de construcción de conocimientos, un proceso de descubrimiento, de explicación de una realidad que se desconocía. La literatura fue obtenida a través de páginas de internet, documentos científicos, libros y periódicos, esto permitió la búsqueda, la selección, organización, descripción e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales, existente en torno al problema planteado en este trabajo de investigación, con el fin de encontrar respuestas del objeto de estudio.

Asimismo, es una investigación de campo, porque el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surja dudas respecto a su calidad. Esto garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida.

En el trabajo de campo está implícita la situación de aprendizaje mutuo; esto se percibe en cada fragmento de discurso, en cada respuesta, en cada observación e interacción, implica enfrentar dos miradas de un mismo fenómeno: la nuestra, con nuestro bagaje científico y de clase y la de los otros, con sus propios lenguajes, culturas, vivencias y cotidianidad.

Se utilizó el método Analítico para dar razón al objeto de estudio de investigación que en este trabajo se ocupa, con una rigurosa investigación documental, que orienta su quehacer. Este método, empleado particularmente en las ciencias sociales y humanas, es científico, aplicado al análisis de los discursos que pueden

tener diversas formas de expresión, tales como: las costumbres, el arte, los juegos lingüísticos y, de manera fundamental, la palabra hablada o escrita.

De igual forma se utilizó la observación participante: que hace referencia a la introducción de la investigación en el escenario de estudio, funcionando éste como instrumento de recogida de datos. En palabras de Taylor y Bogdan (1986) "involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio de los últimos y durante la cual se recogen los datos de modo natural y no intrusivo". Para cumplir con ello, la sustentante se ocupó de observar, acompañar y compartir con los actores en sus prácticas para comprender la totalidad de la experiencia vivida por el grupo que es objeto de observación, buscando el acceso, como estrategia para introducirse en el contexto natural de la observación, utilizando el aspecto narrativo y los audiovisuales (fotografías y videos).

Esta investigación se relaciona con el método fenomenológico, se pretende conocer el liderazgo directivo en la gestión educativa desde la percepción docente y como ha afectado su motivación.

La fenomenología es la descripción de los significados vividos, existenciales, procura explicar los significados en los que están inmersos en su vida cotidiana, en definitiva busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia.

El instrumento de medición utilizado tuvo un diseño transversal porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar las incidencias e interrelación en un momento dado. Los estudios transversales, se utilizan cuando el objetivo es analizar los datos obtenidos de un grupo de sujetos o de un solo individuo, teniendo como propósito fundamental el indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más categorías de análisis, proporcionando una visión de un fenómeno o una situación en específico en una investigación cualitativa como la presentada en esta tesis.

3.2 Ubicación del tiempo de estudio

El Investigador permanecerá tres meses realizando la investigación. Es importante hacer mención que se encuentra laborando como docente en el colegio de Bachilleres del Cobay del municipio de Ticul Yucatán. Se realizará entre el periodo escolar de septiembre del 2021 a diciembre de 2021, durante el primer mes, revisión de la literatura, el segundo mes, análisis documental de las teorías y resultados, concluyendo con el tercer mes, con el análisis de conclusiones y recomendaciones.

3.3 Sujetos o participantes

Esta investigación está compuesta por un grupo de 14 docentes (unidad de análisis e información) 4 hombres y 10 mujeres entre las edades de 30 y 35 años que

trabajan en el colegio de Bachilleres en el municipio de Ticul Yucatán con una experiencia de tres a cinco años y una escolaridad de licenciatura.

En las unidades de análisis, para la selección del grupo se utilizó la técnica del muestreo no probalístico, también conocido como juicio o intencional, las muestras se recogieron en un proceso que no brindó a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados, debido a que se requería cumplir con cualidades que beneficien a esta investigación, señaladas a continuación:

- Tener al menos 3 años trabajando en el Colegio de Bachilleres
- Ser docente titulado a nivel licenciatura en distintas áreas de educación
- Tener entre las edades de 30-35 años
- Tener disposición para ser entrevistados

Como metodología de análisis se utiliza la teoría fundamentada. Es un método de investigación cuyo soporte epistemológico radica en la vinculación entre sujeto que busca la comprensión de un objeto a investigar, mediante las acciones y significaciones de los participantes de la investigación (Charmaz, 2013, p.272). Se relaciona con el objetivo de crear categorías teóricas a partir de los datos y analizar

las relaciones relevantes que hay entre ellas, para obtener resultados más claros y confiables de los testimonios.

3.4 Instrumentos para acopio de la información

Para ampliar el horizonte de conocimiento, se administró una entrevista no estructurada. Ver anexos Pg. 147. Esto permitió triangular información, con los objetivos y el marco conceptual, para Danzin y Lincoln (2005, p.643, tomado de Vargas, 2012) “la entrevista es una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador. Antes de las entrevistas se prepararon una temática sobre lo que se quiere que se hable con el informante. Las preguntas que se realizaron fueron abiertas.

La entrevista no estructurada fue elaborada, de acuerdo a los objetivos específicos atendiendo el marco teórico, de esta manera permitieron obtener detalles más profundos en las respuestas de los encuestados, las respuestas que se recopilaron contienen información más detallada y descriptiva.

Cada cuestión que se presentó fue respondida de múltiples formas, respecto a los cuales interesaba a la sustentante obtener información valiosa, profunda, llenas de detalles para la investigación y posteriormente para su análisis de resultados se estructuraron en dimensiones o categorías.

Una categoría es un tópico de la investigación que se tomará en cuenta para categorizar información cualitativa y validarla mediante el análisis de resultados de la información.

En la conformación de las categorías de análisis, es importante reseñar la incidencia que tiene la experiencia profesional que tienen los docentes del Colegio de Bachilleres de una manera narrada desde diversos aspectos, lo que implica una organización de la entrevista en las dimensiones, con bloque de temas específicos.

Ver tabla 4.

Tabla 4. Dimensiones /Categorías

Objetivos	Dimensiones /categorías
Conocer el liderazgo directivo en la gestión educativa desde la percepción del docente	Estilo de Liderazgo
Analizar el liderazgo directivo en la gestión educativa desde la percepción del docente	Gestión Educativa Motivación del Personal
Describir el estilo de Liderazgo directivo en la gestión educativa desde la percepción del docente	Importancia del Liderazgo Directivo En la Gestión Educativa

Nota: Elaboración propia

Para el registro de información se consideraron los siguientes instrumentos y herramientas de investigación:

1. Diario de Campo. Que consiste en anotaciones que se realizaron durante la entrevista para destacar alguna particularidad observada y para dejar registro de cómo se llevó la misma
2. Audio video, con el objeto de obtener los discursos de los actores y una mayor interacción
3. Grabación de voz. Con el objeto de obtener de manera literal los discursos de los actores, principalmente en las entrevistas semi estructuradas.

3.5 Procedimiento de la investigación

Como procedimiento ético se elaboró un modelo de consentimiento informado en el cual se explicó a los entrevistados las características del estudio y los objetivos de la investigación, de esta manera se garantizó que el sujeto de estudio se exprese voluntariamente, su intención de participar después de haber comprendido la información que se le proporcionó.

Primera Etapa: El día 17 de septiembre de 2021, se realizó una entrevista no estructurada en un horario de 8 a 1 pm, con docentes de las edades de 30 a 35 años, que laboran en el colegio de Bachilleres del municipio de Municipio de Ticul, Yucatán, de esta manera, dio como resultado que el cuestionario de preguntas abiertas para la entrevista en esta fase de pilotaje era entendible. Esta primera aproximación permitió darle confianza al entrevistado, poco a poco, se adentró en su individualidad, es decir

introduciéndonos en la profundidad de su intimidad y con ello, lograr construir el significado, el valor y la trascendencia de su experiencia.

Segunda Etapa: El día 8 de octubre del año 2021, la sustentante acudió al Municipio de Ticul, Yucatán, en el Colegio de Bachilleres para aplicar la entrevista no estructurada con una guía de preguntas abiertas al grupo de docentes que laboran en ese lugar, se abarcaron 5 horas para la realización de la misma. Los informantes en todo momento tuvieron disponibilidad para participar en la entrevista. **Ver tabla 5.**

Tabla 5. Temporalización de Estudio

<i>Etapas</i>	<i>Año</i>
Proyecto de investigación, diseño y validación del instrumento	2021
Selección de escuela y gestión para el trabajo de campo	2021
Aplicación de la entrevista pilotaje	2021
Aplicación de la entrevista no estructurada	2021
Análisis de la entrevista no estructurada	2021
Triangulación y conclusiones	2021
Nota: Elaboración propia	

CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación obtenidos de la entrevista no estructurada a docentes, con muestras empleadas a informantes pertenecientes al Colegio de Bachilleres del municipio de Ticul, Yucatán.

4.1 Análisis e interpretación de resultados

A partir de los resultados en la entrevista no estructurada se realizó una triangulación de los datos, esto a través de los objetivos y dimensiones o categorías del estudio para analizar las relaciones relevantes que hay entre ellas, con el marco conceptual de esta investigación.

En este sentido el marco teórico conceptual deberá ser entendido como una introducción de la realidad que busca explicar y sirve para interpretar los elementos que constituyen el problema de investigación. Se realiza por lo tanto un análisis inductivo en el que los datos obtenidos por medio del contacto directo con las personas en el contexto estudiado serán lo que determinen su propia teorización. (Massone, 2010).

Para los efectos del análisis de la entrevista, se procedió a asignar códigos de identificación a los informantes clave, con el fin de proteger el anonimato de los mismos y la confidencialidad de los datos. Los mismos se expresan de la siguiente manera:

P1, P2 y P3: Femenino de 30 años.

P4, y P5 Femenino de 32 años.

P6, P7 Y P8; Femenino de 33 años.

P9 y P10 Femenino de 34 años.

P11 y P12: Masculino de 34 años.

P13: Masculino de 35 años.

P 14: Masculino de 35 años,

El resultado de la entrevista no estructurada a docentes se ordena por objetivos y categorías del estudio, destacando la información expuesta por los informantes claves de la investigación.

Objetivo I. Conocer el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán. Resultado por dimensiones.

a. Dimensión: Estilo de Liderazgo

En esta dimensión estilo de liderazgo se busca conocer la conducta que toma el líder en relación a los docentes con la finalidad de alcanzar metas organizacionales y si los docentes perciben en su estilo de liderazgo directivo acciones para abrir espacios a traves de la organización educativa.

Al respecto los informantes señalan que ellos no se sienten bien, cuando se les ordena, no se toman en cuenta sus opiniones, cuando existen amenazas, cuando no se les motiva, cuando no existe cordialidad y establecimiento de diálogos.

P1: Femenino de 30 años:

Mi opinión es que se ayuda mucho que se pueda dialogar abiertamente pero no siempre se puede lograr que todo sea armónico, sobre todo si se es autoritario y de un estilo con poca afectividad

P2: Femenino de 30 años:

Desde la dirección pienso que ha tenido mucha dificultad para controlar sus emociones en su forma de liderazgo, a veces llega enojado y no contesta el saludo, se le nota preocupado pero prefiere no hablar.

P3: Femenino de 30 años:

En varias ocasiones he sentido que no soy tomada en cuenta sobre todo en las reuniones que se programan.

P 4: Femenino de 32 años:

Me afecta mucho el trato que no es cordial y si en ocasiones lo he experimentado impositivo por parte del directivo.

Análisis del investigador:

Hay informantes que señalan la falta de un estilo de liderazgo eficiente. En el caso de P3 y P4, concuerdan en señalar conductas y comportamiento que no son correctas en un director. El comentario se relaciona con la opinión de Villa (2013) en los aspectos de la personalidad y comportamientos que cada persona lleva en sus diferentes facetas de vida que condiciona su liderazgo.

P5: Femenino de 32 años:

Creo que debiera existir un estilo de liderazgo más humano y en este caso no se da, pues he notado pocas ganas de integrar y delegar responsabilidades, siento que no confía en nosotros como compañeros de trabajo.

P6: Femenino de 33 años:

Las decisiones siempre las toma la dirección de la escuela sin que se tome en cuenta la opinión del colectivo.

P7: Femenino de 33 años:

Falta liderazgo en donde cada integrante cumpla con sus funciones de manera armónica con clima favorable y la parte directiva conduzca a un buen rumbo el funcionamiento de la escuela, he sentido ganas de retirarme de la escuela pues en ocasiones no comprendo lo que se debe hacer debido a la falta de información.

P8: Femenino de 33 años:

El estilo liderazgo directivo es impositivo y no promueve la unión y una misma línea entre los participantes de la escuela.

P9: Femenino de 34 años:

He tenido mucha dificultad de diálogo por su forma de ser tradicionalista de mi directivo, me genera inseguridad a veces quisiera que tenga confianza en nosotros para que podamos trabajar, le falla mucho su forma de liderazgo, por ejemplo cuando tenemos las reuniones del programa escolar, casi no pide opiniones, prefiere hacerlo él y asunto arreglado.

Análisis del investigador:

Para los informantes P5, P6, P7 y P9 es un claro ejemplo de la percepción que tiene el docente con respecto al liderazgo de su director por su forma de ser en la institución de no favorecer clima favorable: se puede relacionar a Revees (2010) cuando señala que el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados.

P10: Femenino de 34 años:

En mis tres años de antigüedad su estilo de liderazgo, nunca valora de forma notable el talento de los trabajadores y que intente potenciar el talento de cada uno de ellos, no somos tan importantes para él, pero tener buen trato es parte de la profesionalización de un director y por supuesto de nosotros como docentes.

P11: Masculino de 34 años:

Sin embargo, en mi institución no se lleva a cabo un buen liderazgo directivo pues no cumple con una visión compartida y que valore el trabajo en apoyo individualizado y que estén pendientes para resultados de las metas que requiere organización. Generar ambientes adecuados de trabajo es importante y eso implica que todos estemos contentos y tengamos la confianza de que contamos con el apoyo de un director que esté pendiente de las necesidades de sus docentes para que podamos realizar las actividades en beneficios de los alumnos.

P12: Masculino de 34 años:

Considero que en la institución donde trabajo no siempre existe un buen liderazgo directivo porque a veces se van a lo ya establecido y cuesta trabajo emplear algo novedoso, pues predomina el ego.

P 13: Masculino de 35 años:

Pienso que en este plantel donde laboro no existe un liderazgo directivo que promueva un ambiente adecuado de interacción entre maestros y mucho menos sin metas concretas.

P14: Masculino de 35 años:

Lo que percibo es que se trata de un estilo de liderazgo en el que el líder dirige a los maestros a través de su autoridad resultado a veces grosero y sin mejoras de prácticas.

Análisis del investigador:

Los informantes coinciden en recalcar la necesidad de tener conductas apropiadas y acciones del liderazgo directivo para contribuir en las necesidades. El respeto es fundamental para un clima adecuado, es por ello que los directivos no deben olvidar este valor importante dentro del papel de líderes dentro de una institución educativa como concuerdan: P10 y P11, potenciar y valorar el trabajo. Como dice: P12 cuesta trabajo emplear algo novedoso al no tener un estilo de liderazgo correcto, como menciona también: P13 sobre la interacción en un ambiente adecuado, y que acertadamente tiene que ver con el estilo de liderazgo. La información de los informantes se vincula con la aportaciones de: (Pinto y Gutierrez 2015) cuando señalan en la teoría conductual que el líder debe considerar un estilo de liderazgo eficaz, considerando el tamaño del grupo y el grado de cooperación que se requiere.

Objetivo II. Analizar el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán

a. Dimensión: Gestión Educativa

En esta dimensión Gestión Educativa se busca analizar si los docentes perciben una organización educativa y si se aporta un propósito a la realidad organizativa.

Al respecto los informantes señalan que el liderazgo del director no identifica lo que para ellos es importante a nivel conceptual y operativo para una gestión educativa, su actitud es uno de los factores de mayor importancia que ha generado entre los profesores falta de integración en el proceso.

La realidad muestra que no siempre los directores promueven el trabajo colaborativo con su personal docente como debería ser.

P1: Femenino de 30 años:

Mi opinión es que se debe partir de una necesidad de sus docentes lo cual considero como líder nunca olvidarse de eso, para hacer bien las cosas el director debe promover lo pedagógico.

P2: Femenino de 30 años:

La dirección no siempre tiene claro lo que desea organizar cada inicio de curso escolar, me parece que le gusta improvisar para hacer las cosas o quizás abusa de su experiencia pensando que es lo correcto. Un director debe tener actitud de emprendedor, buscar nuevas formas para que tengamos éxito como institución.

P3: Femenino de 30 años:

Pienso que al no ver lo que es importante para el docente no existe un bien común de mejora en los ambientes de aprendizaje en los procesos de gestión.

P 4: Femenino de 32 años:

No hay cultura de organización ni acompañamiento, es muy notorio que predomina la improvisación en su llamada gestión.

P5: Femenino de 32 años:

La dirección presenta sus ideas y nosotros tenemos que acatar, no promueve trabajo en equipo y objetivos claros.

Análisis del investigador:

En los casos de P1, P2, P3, P4, y P5, coinciden en sus aportaciones de que no existe una organización clara encauzada a partir de las necesidades de la institución, el estilo de liderazgo en su gestión, no identifica lo que para ellos es importante y de esta manera encauzarla a las acciones con objetivos claros y emprendedores. Sus puntos de vista clave concuerdan con los estudios realizados por MINEDU (2019) en

la que señala que una buena parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, no demuestran la capacidad organizativa.

P6: Femenino de 33 años:

Considero que no hay una dirección concreta pues nunca se termina un proyecto institucional en comunidad donde participemos todos, y mucho menos apertura al aprendizaje y la innovación, es sencillo nos citan a una hora y empezamos más tarde, no hay intereses, se pierde mucho el tiempo, en cosas que no son necesarias para la institución.

P7: Femenino de 33 años:

La visión de la escuela no es muy clara y coherente con las acciones del liderazgo directivo de mi escuela en su proyecto institucional que no culmina como debiera ser, por la falta de objetivos concretos en la gestión.

P8: Femenino de 33 años:

El estilo liderazgo directivo es impositivo, y no siempre clarifica los procedimientos individuales dentro de su organización.

P9: Femenino de 34 años:

La visión de la escuela no es compartida, pues no se cumple en la gestión organizativa de la escuela.

P10: Femenino de 34 años:

Pienso que el liderazgo directivo de mi escuela no confía en nosotros para participar en los procesos de gestión y de esta manera delegar responsabilidades y tener una actitud correcta.

Análisis del investigador:

Para los informantes P6 y P7: mencionan ambas sobre el proyecto institucional que no se culmina de acuerdo a la visión de la escuela. P8 y P9 hacen referencia a los procesos de gestión que no son claros con la visión de la escuela, P10 menciona con respecto a la confianza para delegar y tener una actitud correcta.

Con estas aportaciones podemos alegar que no existe un liderazgo directivo acorde con su gestión educativa y podemos relacionarla con una investigación realizada sobre el liderazgo eje central de una propuesta de gestión educativa desde la perspectiva humanista calidad de Gestión por los autores Ramírez y Galvis (2018) y

que concluyó que en la época actual los directivos docentes deben tener una actitud abierta a los cambios frente a la forma como se concibe , sume y desarrolla las acciones administrativas, planear, organizar y gestionar.

P11: Masculino de 34 años:

En mi institución el liderazgo directivo pues no cumple con una visión compartida conceptual y mucho menos operativa, me gustaría me informara más y promueva la motivación, que este preocupado por el personal y sea un monitor de todo lo que acontece la organización institucional.

P12: Masculino de 34 años:

Su gestión educativa no se encauza a una organización escolar.

P 13: Masculino de 35 años:

Pienso que en este plantel donde laboro debe existir más participación con un liderazgo directivo presente, que construya en colectivo, que promueva un ambiente adecuado de interacción entre maestros, se discute mucho en colegiado y no llegamos en acuerdos concretos.

P14: Masculino de 35 años:

Lo que percibo es que se trata de un estilo de liderazgo en prácticas de gestión muy autoritarias.

Análisis del investigador:

Los informantes P11 y P13, coinciden en que los aspectos a considerar en una gestión es el liderazgo directivo presente y activo preocupado por su personal y con una visión conceptual y operativa: Los puntos de vista de los participantes se relaciona con lo establecido en los estándares de gestión (SEP, 2010): cuando se menciona acciones integradas para el logro de los objetivos centrándose en las experiencias y conocimientos de su personal.

b. Dimensión: Motivación

En esta dimensión motivación se busca analizar si los docentes se han sentido afectados con las acciones por parte de su directivo para su inspiración en el trabajo. Al respecto los informantes señalan que el liderazgo del director en la gestión educativa no son afectivos y algunas veces profesionales afectando de esta manera su motivación para acudir con las ganas de sacar adelante los proyectos institucionales de acuerdo a las necesidades de la escuela, pues unos trabajan y otros no.

P1: Femenino de 30 años:

Mi opinión es que hay que tratar bien a las personas, me gustaría que mi director sea más afectivo, me daría más confianza y motivación.

P2: Femenino de 30 años:

Preocuparse por los docentes, siento que mi director es muy cerrado y poco amable eso no motiva.

P3: Femenino de 30 años:

Pienso que las capacidades humanas son importantes, pero la parte humana lo es aún más, nos motiva las personas con buenas actitudes.

P 4: Femenino de 32 años:

Hay momentos que no estoy motivada para trabajar.

P5: Femenino de 32 años:

Me gustaría reconociera mis aportes me sentiría más motivada.

P6: Femenino de 33 años:

Si me tratan con amabilidad más compromiso y motivación.

P7: Femenino de 33 años:

Debería motivarnos para la parte profesional, tomar cursos, diplomados. Pero también nosotros somos responsables cuando dejamos que influya en nuestro estado de ánimo.

P8: Femenino de 33 años:

El estilo liderazgo directivo es impositivo, eso no motiva, la contrario promueve desmotivación y desintegración.

P9: Femenino de 34 años:

Si he decaído con la motivación pues no es nada afectiva en la gestión educativa por parte del directivo. Sin embargo trabajo y saco adelante a mi grupo

P10: Femenino de 34 años:

Algunas veces he sentido ganas de dejar la docencia.

Análisis del investigador:

Para los informantes P3 y P9 profundizan más por la parte humana P1, P2, y P4, hacen referencia a los procesos afectivos y compromisos. Estos puntos clave de los informantes se relacionan con los estándares de la dimensión organizativa (SEP, 2006). Un clima de confianza que promueva lo afectivo, el compromiso, un clima adecuado y esto forma parte de tomar en cuenta la parte humana.

P11: Masculino de 34 años:

Pienso que nadie va motivado donde no hay un buen ambiente laboral.

P12: Masculino de 34 años:

Su gestión educativa no se encauza a una organización escolar, más bien a la desmotivación.

P 13: Masculino de 35 años:

Algunas veces me he sentido afectado en lo emocional con respecto a la motivación.

P14: Masculino de 35 años:

Lo que percibo es que ni él directo está motivado entonces como contagia a su equipo.

Análisis del investigador:

Los informantes P7, P8, P9, P11 y P13, coinciden en su afectación en la motivación, sus aportaciones se comparan con la investigación realizada por Arias, K., & Wong, B. (2021): La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. Donde concluye en su estudio la falta de liderazgo afecta la motivación y de igual manera podemos mencionar a Héctor A. (2012). Realiza la investigación motivación, liderazgo y gestión, en la Ciudad de México, en la que concluye que la motivación, liderazgo y gestión si influye en las deficiencias se encuentran en los equipos de trabajo gestionados de una manera poco eficiente, generando apatía, desunión, poco interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima laboral.

Objetivo General. Describir el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán.

a. Importancia del liderazgo directivo

En esta dimensión importancia del liderazgo directivo se pretende describir sobre la importancia del liderazgo directivo en los directores para la gestión educativa. Al respecto los informantes coinciden en su totalidad en que el liderazgo es fundamental para la organización escolar.

P1: Femenino de 30 años:

Pienso que el liderazgo directivo es importante pues es el cargo que asume una persona para informar, organizar y orientar a sus empleados de una manera coordinada y adecuada de hacerla por medio de la gestión educativa todo el tiempo.

P2: Femenino de 30 años:

Es importante Cuando la persona designada como encargada de la escuela coordina su equipo de trabajo y todos desempeñan su función de manera eficiente.

P3: Femenino de 30 años.

El liderazgo es importante para el director y docente, porque un buen líder debe estar abierto para implementar proyectos institucionales, pero no solo conocimiento sino también lo humano.

P 4: Femenino de 32 años:

Considero importante el Liderazgo Directivo dentro de la institución para que tenga un rumbo definido, se cumplan los objetivos, un mayor logro en los procesos de aprendizaje, el liderazgo es fundamental para una buena relación laboral, para eso hay que tener empatía, comprensión y apoyo al colectivo docente.

P5: Femenino de 32 años:

Es importante porque se dirige una organización, personas, etc., de forma equitativa, justa, apegado a los lineamientos existentes y sin privilegios de ningún tipo (amistad y conveniencia).

P6: Femenino de 33 años:

Es importante para manejar atinadamente una escuela, cumplir con los criterios de las normas establecidas, que exista motivación y organización constante para cumplir con los planes y programas de estudio vigentes; así como tener aptitud para el cargo y respeto hacia los demás.

Análisis del investigador:

Los informante P1,P2,y P3, recalca la importancia del liderazgo directivo para contribuir en las necesidades de la escuela y en general en el trabajo diario para

consolidar un proyecto institucional, para P4, P5, P6 y P7, tienen simulares aportes importantes destaca cambio educativo significativo trascendente y exitoso a través de una perspectiva de clima institucional incluyente, las fases de iniciación e implementación se deben planear tomando en cuenta empatía, comprensión y apoyo al docente: Las aportaciones se relacionan con lo dicho Leithwood (1994) consolidando una visión de escuela, establecer metas, ofrecer apoyo individualizado y mejorar las prácticas.

P7: Femenino de 33 años:

Considero importante el liderazgo directivo esto contribuye para que la escuela a través de un líder, nos ayude a continuar nuestro trabajo, haciendo hincapié a todo el trabajo, y tomando en cuenta todas las necesidades de nuestra escuela, es importante que el directivo no omita este aspecto, para alcanzar la calidad educativa en las instituciones escolares de cualquier nivel y eso requiere, de una buena voluntad, de la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos de enseñanza.

P8: Femenino de 33 años:

Si porque visualizan metas y avances.

P9: Femenino de 34 años:

Si porque es fundamental para el trabajo en equipo y favorece el encuentro del trabajo conjuntado de directores, docentes, padres de familia, comunidad en general y alumnos, teniendo en perspectiva la ampliación de oportunidades y el mejoramiento de la calidad del aprendizaje

P10: Femenino de 34 años:

Es importante para que cada integrante cumpla con sus funciones de manera armónica y que la parte directiva conduzca a un buen funcionamiento de la escuela, de esta manera se consolidará un buen proyecto institucional donde todos participen y podamos dialogar, sentir que tenemos autonomía para la toma de decisiones, pues nosotros somos parte de la escuela y merecemos ser escuchados, claro no le estoy dejando toda la responsabilidad al director, nosotros como docentes debemos de tener también iniciativa, pero hay situaciones en las que necesitamos que el director este informado para que podamos tener acceso a que mejoremos esas habilidades, por ejemplo los protocolos, atención a los padres de familia, la diversidad es compleja y por eso es mejor estar preparados.

P11: Masculino de 34 años:

Es importante pues consiste en aquella parte directiva que promueve el trabajo colaborativo para el bien común (escolar) teniendo como sustento su autoridad y aplicando la empatía en todo momento.

P12: Masculino de 34 años:

El liderazgo directivo es importante y es el que indica lo que debe realizarse de manera adecuada, respetuosa y con ejemplo para el colectivo docente, de esta manera funcionaría más la parte operativa, creo que con esto se tendría una visión.

Análisis del investigador:

Los informantes P9 y P10, coinciden en que el liderazgo es importante para promover trabajo en equipo, pero también se hace emoción de que no solo es responsabilidad del director fomentarla, sino que como maestros ellos también deben tomar iniciativas, para que la institución funcione y se mejore las relaciones como también la participante P11 aporta en su comentario sobre la importancia en el trabajo colaborativo y a la necesidad de tener un liderazgo que promueva el respeto y colaboración.

P 13: Masculino de 35 años:

Es importante por eso el líder debe de considerar que es la persona que adopta el rol de informar, la comunicación es importante para cualquier situación que pudiese presentarse en la institución educativa como parte de la gestión y motivación.

P14: Masculino de 35 años:

En una forma de motivar el logro.

Análisis del investigador:

Los informantes P13 y P14, concuerdan de la relación que existen entre liderazgo, gestión y motivación.

b. Importancia de la gestión educativa:

En esta dimensión importancia de la gestión educativa se pretende describir la percepción del docente sobre la importancia de la gestión en los directores. Al respecto los informantes coinciden en su totalidad en que la gestión educativa es fundamental para la organización escolar y que el director debe contar con la profesionalización, los valores y actitudes para su organización escolar, de igual manera resalta muchos datos sobre la motivación directiva y del personal.

P1: Femenino de 30 años:

Pienso que la gestión educativa es importante en el director para la organización y generación de aprendizajes, mucho se ha dicho que la organización de un directivo va a determinar su estilo y gestión.

P2: Femenino de 30 años:

Es importante para los directores porque gestionan el cambio y la innovación en sus escuelas.

P3: Femenino de 30 años:

Es importante porque trabajando con su equipo de gestión motiva para los cambios.

P 4: Femenino de 32 años:

Considero importante la gestión educativa en el director porque promueven la participación social, padres de familia, alumnos, y docentes, el progreso de los estudiantes en los logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Una escuela eficaz es el que maximiza la capacidad para alcanzar esos resultados.

Análisis del investigador:

Para P1,P2,P3Y P4: Se analiza según las respuesta de los informante que si tienen el conocimiento de la importancia de lo que es liderazgo para la gestión educativa, coinciden que es importante si se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. En estas aportaciones se podría comparar con la Teoría situacional de Fred Fiedler, cuando menciona que el tipo correcto de conducta del líder depende de que la situación del grupo sea favorable o no.

P5: Femenino de 32 años:

Es importante porque se favorecen los procesos de enseñanza.

P6: Femenino de 33 años:

Es importante para manejar el trabajo en equipo y colaborativo dentro de los programas de estudios vigentes y de esta manera la gestión depende mucho de la importancia que tenga el director a su estilo de liderazgo que muchas veces desencadena a ser tradicionalista por su uso de la autoridad, una comunicación unidireccional, toma de decisiones unilateral, criterios de evaluación no conocidos por el resto del equipo, poca flexibilidad en fin muchas cosas más.

P7: Femenino de 33 años:

Considero importante la gestión educativa porque ayuda a los proceso de planificación y reflexión con el equipo de trabajo.

Análisis del investigador:

Para P.6 y P7: Coinciden que deba existir motivación y organización constante para cumplir con los planes y programas de estudio vigentes; así como tener aptitud para el cargo y respeto hacia los demás. Las aportaciones de estas informantes se relaciona con las teorías de relaciones o transformacionales que señala que los lideres elevan los deseos de logros al cambiar la base motivacional.

P8: Femenino de 33 años:

Si porque en conjunto con los directores se definen acciones y metas

P9: Femenino de 34 años:

Si es importante pues una buena gestión con el directivo es centrada en lo pedagógico.

P10: Femenino de 34 años:

Es importante para que el director promueva una cultura organizacional

P11: Masculino de 34 años.

Al existir un buen liderazgo puede promover la gestión educativa y esto es bueno pensando en la cultura organizativa y mejora de los aprendizajes.

Análisis del investigador:

P10 Y P11: Coinciden, que la gestión es importante porque debe existir una cultura organizacional: La gestión educativa es importante para que en conjunto con el director existan culturas organizacionales y cumplir con la visión de la escuela, es algo complejo cuando no hay buena actitud.

P12: Masculino de 34 años:

Es importante porque se trabaja con visiones reales partiendo de necesidades de la institución.

P 13: Masculino de 35 años:

Para mí no existe gestión sin liderazgo eso lo hace importante en la organización educativa. Creo que un buen director debería tomar en cuenta este aspecto del comportamiento y actitudes, la verdad de que sirve tanto estudio, sino hay habilidades para conducir una institución, eso es lo que verdaderamente vale la pena.

P14: Masculino de 35 años:

Pienso en la gestión y se me viene la importancia de nuevas competencias y profesionalización, para estos tiempos actuales, esta parte hay que tomar una mejor actitud y compromiso

Análisis del investigador:

Para algunos informantes como P13, la gestión escolar es fundamental para la motivación de nuevas competencias y profesionalización y para dirigir procesos de organización educativa: P14 hace referencia que como líderes hay que promover la organización educativa. Estas aportaciones se pueden comparar con la gestión educativa estratégica (SEP, 2010), que señala una nueva forma de conducir lo pedagógico, la reconfiguración de competencias y trabajo en equipo.

De esta manera los informantes en general coinciden en que se puede sistematizar los objetivos a mediano plazo de una institución y que en un plan se diseñan y muestran las estrategias y caminos previstos para el cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes.

En la siguientes tablas presento la triangulación a partir de los objetivos, dimensiones y entrevistas semiestructurada de profundidad, tomando en cuenta, los testimonios, comparaciones entre sus puntos de vista, para que finalmente en el análisis comprensivo se relacione con las teorías que fundamentan esta investigación

realizada con los 14 participantes que contestaron la entrevista semiestructurada a profundidad y que de acuerdo a las técnicas de recogida de datos como los audios grabados y la observación permitió la validación triangulación. **Ver Tablas 6, 7, 8 y 9**

Tabla 6. Resultados. Dimensión Estilo de Liderazgo

<i>Para el objetivo I Conocer el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán</i>		
<i>Dimensión</i>	<i>Entrevista no estructurada</i>	<i>Referencias</i>
Estilo de Liderazgo	Los resultados de la entrevista semiestructurada permiten conocer de manera general después de analizar los testimonios y relacionarlos con investigaciones, datos, referencias, como es la percepción del docente en referencia al estilo de liderazgo de su director.	Pinto y Gutiérrez (2015). Efectividad de los Estilos de Liderazgo Situacional desde una Aproximación del Modelo de Hersey Y Blanchard, en ARJÉ. Revista de Postgrado FaCEUC. Vol. 11 N° 20. Enero- junio 2017/ pp.482-492 ISSN-e 2443-4442, ISSN-p 1856- 9153
	Los 14 informantes coinciden en puntos de vista que permite visualizar de un estilo autocrítico.	Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). Bases del Liderazgo en Educación. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO
	Señalan que ellos no se sienten bien, cuando se les ordena, no se toman en cuenta sus opiniones, cuando existen amenazas, cuando no se les motiva, cuando no existe cordialidad y establecimiento de diálogos.	Reeves Vásquez, M. A. (2010). Liderazgo Directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social.
	La confianza recibida no los anima. El liderazgo directivo y el clima escolar son factores que no generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados Hay informantes que señalan la falta de un estilo de liderazgo eficiente.	Villa Sánchez, A. (2013). Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Gestionar el Trabajo en Equipo (págs. 1-39). España: Escuelas Católicas

Nota: Fuente propia

En la tabla 6. Dimensión estilo de liderazgo, se puede interpretar que los informantes señalan que ellos no se sienten bien, cuando se les ordena, no se toman

en cuenta sus opiniones, cuando existen amenazas, cuando no se les motiva, cuando no existe cordialidad y establecimiento de diálogos.

Tabla 7. Resultados. Dimensión Gestión Educativa

<i>Para el objetivo II. Analizar el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán</i>		
Dimensión	Entrevista no estructurada	Referencias
Gestión Educativa	Se obtiene el resultado analizándolo desde la dimensión Gestión Educativa y se busca indagar, si los docentes perciben una organización educativa y si se aporta un propósito a la realidad organizativa.	Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. Santiago de Chile: UNESCO. Disponible en: http://www.lie.upn.mx/docs/Especialización/Gestion/Lec2%20.pdf
	Al respecto los informantes señalan que el liderazgo del director no identifica lo que para ellos es importante a nivel conceptual y operativo para una gestión educativa.	SEP. (2010). Un modelo de gestión. Módulo I. Secretaría de Educación Pública. México: SEP. Ramírez y Galvis (2016) el liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista.
	Coinciden en que los aspectos a considerar en una gestión es el liderazgo directivo presente y activo preocupado por su personal y con una visión conceptual y operativa	Carlos (2017): El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio

Nota: Fuente propia

En la tabla 7. Dimensión Gestión Educativa arroja como resultado general que los informantes consideran que el liderazgo del director no identifica lo que para ellos es importante a nivel conceptual y operativo para una gestión educativa, su actitud es uno de los factores de mayor importancia que ha generado entre los profesores falta de integración en el proceso.

Tabla 8. Resultados. Dimensión Motivación

<i>Dimensión</i>	<i>Entrevista no estructurada</i>	<i>Referencias Bibliográficas</i>
Motivación	Otra dimensión analizada o categoría, fue la Motivación se indago, si los docentes se han sentido afectados con las acciones por parte de su directivo para su inspiración en el trabajo.	Reeves Vásquez, M. A. (2010). Liderazgo Directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. Las aportaciones se comparan con:
	Al respecto los informantes señalan que el liderazgo del director en la gestión educativa no son afectivos y algunas veces profesionales afectando de esta manera su motivación.	Héctor A. (2012) quien realiza la investigación motivación, liderazgo y gestión, en la Ciudad de México, en la que concluye que la motivación, liderazgo y gestión si influye en las deficiencias se encuentran en los equipos de trabajo gestionados de una manera poco eficiente, generando apatía, desunión, poco interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima laboral.
	Motivar a otras personas es la tarea administrativa más importante que existe, motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como para informar, resumir y ofrecer una recompensa justa.	La investigación realizada por Arias, K., & Wong, B. (2021): La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. Donde concluye en su estudio la falta de liderazgo afecta la motivación.
	La motivación consiste en convencer a alguien que debe hacer algo porque él quiere hacerlo, eso también se aplica a nosotros mismos; si de veras queremos buscar algo, por supuesto que estaremos más motivados. La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos.	

Nota: Fuente propia

En la tabla 8. Dimensión motivación. Se interpreta que los informantes comentan que el liderazgo del director Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán en la gestión educativa no son afectivos y algunas veces profesionales afectando de esta manera su motivación para acudir con las ganas de sacar adelante los proyectos institucionales de acuerdo a las necesidades de la escuela, pues unos trabajan y otros no.

Tabla 9. Resultados. Gestión Educativa y Liderazgo Directivo

Objetivo General. Describir El liderazgo directivo en la gestión educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán		
Dimensión	Entrevista no estructurada	Referencias
Importancia del Liderazgo directivo	En esta dimensión importancia del liderazgo directivo se describió la percepción del docente sobre la importancia del liderazgo directivo en los directores para la gestión educativa.	LEITHWOOD, K. 1994. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304.
	Al respecto los informantes coinciden en su totalidad en que el liderazgo es fundamental para la organización escolar.	Figueroa, C. (2010). Nuevos Tiempos, Nuevas Necesidades. Importancia de un Liderazgo Diferente para las Comunidades Escolares. Valparaíso: Ediciones Universidad Playa Ancha Villa Sánchez, A. (2013). Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Equipo (págs. 1-39). España: Escuelas Católicas
Importancia de la Gestión educativa	En esta dimensión importancia de la gestión educativa se describió la percepción del docente sobre la importancia de la gestión en los directores.	Cantón, I., & Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Revista de Educación, 345, 229–254
	Al respecto los informantes coinciden en su totalidad en que la gestión educativa es fundamental para la organización escolar y que el director debe contar con la profesionalización, los valores y actitudes para su organización escolar, de igual manera resalta muchos datos sobre la motivación directiva y del personal	Sep (2010) Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa estratégica. México: Secretaría de educación pública. Valencia Vargas, E. (2017), La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09.

Nota: Fuente propia

En la tabla 9. Importancia de la Gestión educativa y Liderazgo directivo. Los informantes coinciden en su totalidad en que la gestión educativa y el liderazgo son fundamentales para la organización escolar.

4.2 Discusión

En este apartado se describe los resultados obtenidos y aquellos que no se lograron, se señalan las deficiencias del estudio, su contribución al área de estudio y como ha ayudado a resolver el problema.

Los resultados obtenidos determinan que por parte del director su estilo de liderazgo en su gestión es autocrático y esto está afectando la motivación, esto se evidenció debido a los testimonios arrojados por la población de estudio y que presento similitud con la referencias bibliográficas de: Napier y Gershendfeld (2008) citado en Campos, L. (2012) el liderazgo autocrático y que se encuentra en el marco teorico de esta investigación realizada por la sustentante.

Uno de los hallazgos alcanzados y que se fue dando en el proceso tiene similitud entre las variables de interés que coinciden con los hallazgos de Valencia Vargas (2017) y Solórzano Córdor (2017), en sus tesis la gestión y su relación con el Liderazgo de los directores, de acuerdo con el autor: la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo de los directores de las instituciones, esta aportación forma parte del argumento de la justificación de la presente investigación que presenta la sustentante.

Otro de esta de los hallazgos que se obtuvo, es que el liderazgo no es exclusivo del director en la organización educativa y esto tiene que ver con los valores traducidos

en actitudes que son los sustentos que sirven a la organización escolar para tomar decisiones que considere más convenientes en conjunto con su colectivo docente.

Durante el desarrollo de la investigación una de las deficiencias, fue que se desconocían algunos conceptos sobre gestión educativa, por lo cual se procedió a aclarar esos puntos cuando se realizó, el primer encuentro en la fase de pilotaje.

Otro punto fue el temor de algunos informantes, se consideró realizar una contextualización por parte del investigador, para que los docentes no sintieran miedo al contestar la entrevista y se les informó que se mantendría la confidencialidad, aun así es posible que por temor no contestaran con sinceridad algunas preguntas, a pesar que la mayoría de la población está de acuerdo de la realidad del problema de liderazgo directivo en la gestión educativa en el colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán.

Su contribución al estudio abarca el liderazgo directivo y la gestión educativa desde el punto de vista individualizado a la percepción del docente que tiene sobre el director, pero la gestión educativa, ha surgido con mucha fuerza y eso implica el trabajo colectivo en la comunidad educativa, lo cual requiere realizarse estudios más profundos, para solucionar los problemas sobre el estilo de liderazgo.

Los docentes esperan que el liderazgo directivo sea un ejemplo de compromiso, que cuenten con las capacidades de gestión, que aprenda a tener confianza en su

equipo de trabajo, que promueva la afectividad, tener entusiasmo para hacer las cosas con la comunidad educativa.

En síntesis, el mejor estilo de liderazgo que debe tener un directivo docente es el democrático, pues de todos los estilos, es el más completo a la hora de ver mejores resultados en las instituciones educativas, además genera un mejor ambiente en la comunidad Educativa, dando la oportunidad de participación, la aportación a esto es porque se relaciona con las referencias bibliográficas de este estudio que menciona Rivera (2011) citado en Campos, L. (2012). De esta manera todo líder democrático presenta la siguiente característica de motivar a los integrantes de su grupo para que puedan expresar sus ideas y sentimientos.

4.3. Conclusiones

En este apartado se expone las preguntas de investigación que guiaron este estudio, los objetivos y los supuestos.

De modo general y considerando como primer punto la pregunta de investigación es conveniente concluir este estudio haciendo una descripción de ¿Cómo es el estilo de Liderazgo Directivo en la gestión educativa desde la perspectiva del docente en el Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán?

Tomando en cuenta los resultados de esta investigación sobre estilo de liderazgo que fue una de las primeras categorías analizadas, es conveniente concluir

que se manifiesta la importancia y la trascendencia que tiene el liderazgo directivo para la gestión en el Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán.

Sin embargo, los docentes entrevistados con una experiencia de tres años en el Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán, expresaron que no se han tenido avances significativos para lograr el cambio anhelado en la Institución, con lo cual nuevamente se enfatiza la relevancia que cobra el liderazgo directivo para materializarlo.

De esta manera mejorar el liderazgo es fundamental para la transformación institucional debido a que al trabajar de manera directa con estrategias, considerando la estructura, la cultura de la organización y por supuesto, a las personas que la integran y que contribuyen con su conocimiento, experiencia, motivación y participación, se logra tomar las mejores decisiones de manera compartida para la organización.

El director del Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán, debe concentrarse en mejorar su liderazgo que de acuerdo a los resultados obtenidos es de un estilo autocrático en su gestión educativa; requiere de la motivación, las capacidades y el entorno del trabajo de los docentes de esta manera tendría mayor probabilidad de mejorar su organización escolar; se puede concluir que influye en la calidad docente mediante: su participación en el apoyo a sus maestros, necesita resolver las restricciones que limitan su capacidad de estilo de liderazgo directivo para involucrarse en actividades significativas en donde tome en cuenta a la comunidad educativa.

Para ejercer un liderazgo efectivo se debe tener cultura de trabajo colaborativo, aplicándolo de una manera eficaz, en colegiado y transparente, cooperativo y colaborativo, y esto se realiza en equipos y en comunidades de aprendizaje profesional, se necesitaría desarrollar las habilidades necesarias para supervisar el progreso e interpretar y utilizar la información para planificar y diseñar estrategias apropiadas de mejora.

Un liderazgo directivo debe desarrollar nuevas habilidades. Las tareas de liderazgo requeridas para las escuelas del siglo XXI incluyen orientar la enseñanza y el aprendizaje al aumentar la calidad de los maestros, lo que llevará a mejores resultados de aprendizaje, gestión de recursos, fijación de metas y medición del avance, así como la dirección y la colaboración más allá de los límites de la escuela.

En el Colegio de Bachilleres de Ticul, Yucatán, ocurren los procesos de gestión entre los diferentes actores, pero deben construirse con relaciones de amistad y afecto y fortalecer la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

De esta manera, el director debe utilizar en su liderazgo la motivación en la gestión escolar, a fin de crear un ambiente de satisfacción en el trabajo, que haga flexible el clima de la organización para el mejoramiento de los procesos pedagógicos y organizacionales, y que garanticen el logro de los objetivos educativos.

Asimismo, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar, son acciones que generarían grados altos de motivación en los docentes.

En los objetivos de esta investigación: Conocer y analizar el Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa desde la percepción docente del Colegio de Bachilleres ubicado en el Municipio de Ticul, Yucatán. Se concluye de la siguiente manera:

Al conocer la percepción que se tiene por parte de los docentes sobre el estilo de liderazgo directivo en el director, es conveniente resaltar que es primordial para su gestión educativa y la influencia que ejerce para generar la motivación del colectivo escolar, además este aspecto es parte de lo que esperan los maestros y esto se relaciona con aspectos emocionales.

En primer lugar los directores visualizan y asumen un conjunto de acciones y es aquí donde se debe motivar y vincular a los docentes, basado en un trato diferente, tener consideración de ellos como personas y no solo verlos como profesionales de la educación, donde se promueva una cultura organizativa.

Otros aspectos a considerar son los espacios y la libertad que se generan para reflexionar en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presenten, es importante el estímulo para participar y que se de en un contexto de planificación, para que los docentes se sientan motivados.

Un tercer punto a considerar es el trabajo colaborativo, aquí el estilo de liderazgo en la gestión del director juega un papel importante en la motivación generando las confianzas necesarias para que los docentes se abran al dialogo y reflexión.

De acuerdo al estudio cualitativo realizado con la aplicación de la entrevista no estructurada; al analizar es posible encontrar dentro de los testimonios aportaciones relacionadas con los objetivos planteado, debido a que la mayoría coincidía en varias respuestas con respecto a la dimensión estilo de liderazgo y detallan un conjunto de acciones que detallan lo explicado y que desde las teorías que fundamentan esta investigación, como las dimensiones del liderazgo y gestión educativa ubicado en el apartado del marco conceptual, permite realizar un analisis comprensivo y argumentado.

Desde este análisis cualitativo se confirma lo expuesto en el párrafo anterior que dentro de esa percepción existe una marcada preocupación por parte de los docentes por las formas que tiene que ver con la conducta del director al ejercer su liderazgo en su gestión educativa, llegando afectarles en su motivación. Este último en similitud tiene que ver Arias, K., & Wong, B. (2021). Quien asocia la influencia del líder educativo en la motivación de los docentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio, que se relaciona con la investigación existente, no existe duda que la percepción del docentes en el liderazgo directivo para la gestión educativa, constituye un factor clave para la generar la

motivación, sin un liderazgo directivo que oriente, motive, es muy probable que estas afloren y muy probable que no se sostengan con el tiempo, los hallazgos permiten sostener que los docentes, esperan de su director, ejemplo, compromiso, que cuenten con las capacidades de gestionar los procesos de cambios.

Por último dar a conocer y analizar el liderazgo directivo en la gestión educativa desde la percepción del docente, será de mucha utilidad para otras organizaciones educativas especialmente en las escuelas para mejorar esos procesos de gestión con un liderazgo que promueva la motivación.

De acuerdo al supuesto de estudio que guio esta investigación enunciado de la siguiente manera:

Debido a la falta del Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa en el Colegio de Bachilleres del municipio de Ticul, Yucatán, se afecta la motivación del personal docente.

Se determina como resultado en este estudio que el liderazgo directivo en la gestión educativa si afecta la motivación de los docentes que laboran en el colegio de bachilleres de Ticul, Yucatán.

4.4 Recomendaciones

En este apartado se exponen las recomendaciones para la muestra de la investigación y la sugerencia para realizar otros estudios relacionados con las variables de la presente tesis.

Como se explicó en las limitaciones de estudio, se centró exclusivamente en los docentes, sobre cómo perciben el liderazgo directivo para la gestión educativa.

Como primer punto: recomiendo realizar más estudios relacionados con liderazgo directivo y su impacto en la educación socioemocional, las muestras serían con una población de directores y docentes del nivel Bachillerato con más de 5 años de experiencia y que estén laborando en los distintos planteles, la metodología sería cuantitativo y cualitativo.

Sería interesante realizar una comparación entre distintas escuelas del nivel bachillerato, lo que aportaría mayor validez al estudio primario, esto es importante debido a que en la actualidad se debe fortalecer las competencias emocionales para que los docentes sepan autorregular sus emociones y tengan más motivación intrínseca y de esta manera no les afecte los factores externos que viven en su cotidianidad profesional.

Los instrumentos a utilizar serían un cuestionario estructurado con opción múltiple cuidando que contengan reactivos de las variables, liderazgo directivo y educación socioemocional y una entrevista de profundidad.

De acuerdo a las evidencias de los resultados y las conclusiones explicadas en esta investigación para los docentes es importante el estilo de liderazgo directivo en la gestión educativa para la motivación, resalta mucho en los testimonios, los aspectos emocionales y afectivos, lo que resulta interesante ahondar en este aspecto, para conocer la ponderación que realmente posee estos factores en el éxito del colegio.

Como segundo punto: Mejorar la competencia conductual del liderazgo directivo, del Colegio de Bachilleres para que pueda existir:

- Comprensión del contexto del centro escolar.
- Liderazgo efectivo, toma de decisiones.
- Comunicación para la interacción:
- Información, animación, sensibilización, formación y motivación.
- Trabajo en equipo, reuniones de trabajo, reflexión sobre la práctica:

- autoevaluación y evaluación, observaciones de cursos y demás actividades.
- Gestión de la innovación.
- El compromiso social.

Cuando se recopilaron las percepciones del colectivo docente para los directivos, estos consideran que su participación no siempre es la adecuada o que su acción no impacta positivamente en la gestión escolar de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1999) ***Gestión Educativa: Enfoques y procesos***. Lima. Edit. Fondo de desarrollo.
- Madrigal, B. (2005). ***Liderazgo y Enseñanza Aprendizaje***. México. Edit. MCGRAW-Interamericana.
- Figueroa, C. (2010). ***Nuevos Tiempos, Nuevas Necesidades. Importancia de un Liderazgo Diferente para las Comunidades Escolares***. Valparaíso: Edit. Universidad Playa Ancha.
- Pozner, P. (2000). ***Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa***. Buenos Aires: Edit. IIPE / UNESCO.
- Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). ***Bases del Liderazgo en Educación***. Santiago, Chile: Edit. OREALC/UNESCO.
- Soto Ruiz, Y. (2016). ***Toma de decisiones directivas, sus implicaciones en el liderazgo y la gestión escolar de escuelas primarias***. Durango. Edit. Revisor.
- SEP. (2005). ***Escuelas de Calidad para Fortalecer el Liderazgo Directivo***. México. Centro de Investigación e Innovación para el Desarrollo Educativo. 1ª edición.
- SEP (2010) ***Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa estratégica***. México. Alianza por la calidad de la educación. 2ª. Edición.

- SEP. (2010). ***Un modelo de gestión. Módulo I***. Secretaría de Educación Pública. México: 2ª Edición.
- Evans y Lindsay (2000). ***Influencia del liderazgo directivo***. Perú. 7ª Edición.
- Arias, K., & Wond, B. (2021) ***La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil***. 593 Digital Publisher. CEIT, 6(1) 4-17. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.407>.
- Álvarez Botello, Julio, y Torres Velázquez, Alejandra Magali, y Chaparro Salinas, Eva Martha (2016). ***Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca***". Revista de Investigación Educativa 34, no. 1: pp.51-68. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283343416003>.
- Barrientos Noriega, Aida Ivonne, y Taracena Ruiz, Elvia, (2008). ***La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso***. Revista mexicana de Investigación Educativa 13, no. 36 (2008): 113-141. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003606>
- Becerra, C. (2001). ***Liderazgo del Directivo para mejorar relaciones interpersonales***. Revista Científica, vol. 1, núm. 1, pp. 20-35.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ***El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones***. Revista Psicoperspectivas, vol. 9. n. 2, pp.9-33

- Cantón, I., & Arias, A. R. (2008). ***La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad***. Revista de Educación, 345, 229–254
- De Agui, M. L. O., Villar-Carbajal, E. I., & De Tarazona, M. I. L. 2008. ***La importancia del líder directivo y su influencia en la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del desarrollo personal***. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, pp. 118-134.
- Cortés Mejía, Alejandra, (2004). ***Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo***. Revista de Ciencias Sociales (Cr) IV, no. 106 (2004):203-214. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1531061>
- Cruz-Ortiz, Valeria, y Salanova, Marisa, y M. Martínez, Isabel, (2011) ***“Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros”***. Universidad y Empresas 15, no. 25.1332.
Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>
- Del Angel, Gámez. E.,S., Martínez, N., Meléndez, S.,& Zepeta, D. (2017). ***Clima Organizacional del personal docente y administrativo de una institución de educación superior en México***. Revista de la Alta Tecnología y Sociedad, 9(2),79-83.
- Ezpeleta, J. (2000). ***“Momentos de la investigación, problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica”***, en Ezpeleta y Furlan (eds.) ***La gestión pedagógica de la escuela***, México: UNESCO-OREALC.

- Garbanzo-Vargas, Guiselle M., (2016). ***Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación.*** Revista Educación 40, no. 1:67-87. Redalyc.
- Horn, A. & Marfán, J. (2010). ***Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile.*** Revista Psicoperspectivas, vol. 9, n. 2, 82-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Leithwood, K. 1994. ***Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.*** Revista de Educación. vol.6, pp.304, 31-60.
- Leonel Cantú y Renato Ramos (2015). ***El impacto del docente como líder gestor del conocimiento en los alumnos de educación primaria.*** Revista digital. Escuela de Ciencias de la Educación. núm. 9, pp. 108
- Lewin, Lippitt y White (1939), Ayoub, J. (2010). ***Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana.*** Metodología y resultados de una investigación empírica. México.
- Lorenzo, Manuel (2011), ***“Las comunidades de liderazgo de centros educativos”***, EDUCAR, vol. 48, núm. 2, pp. 9-21
- María y Carlos (2014). ***El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México:*** una mirada desde los

estudiantes RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 8, núm. 15.

- Maureira, Oscar, (2004). ***El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal***. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación2, no.1:0. Redalyc,<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120108>
- Napier y Gershendfeld (2008), Campos, L. (2012) ***el Liderazgo autocrático Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares***. Participación Educativa, 3, 165–173.
- Pinto y Gutiérrez (2015). ***Efectividad de los Estilos de Liderazgo Situacional desde una Aproximación del Modelo de Hersey Y Blanchard, en ARJÉ***. Revista de Postgrado FaCEUC. Vol. 11 N° 20. Enero- junio 2017/ pp.482-492 ISSN-e 2443-4442, ISSN-p 1856- 9153.
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. del C., & Topete Barrera, C. (2014). ***El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes***. Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 8(15), 81 - 115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>.
- Tello C. G. (2008). ***Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política***. Revista Iberoamericana De Educación, 45(6), 1-10.

- Villa Sánchez, A. (2013). ***Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Equipo*** (págs. 1-39). España: Escuelas Católicas.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990) ***Desarrollo transformacional Liderazgo***. Diario de Europa Industrial. pp. 21-27.
- Ayoub Pérez, José. 2010. ***“Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana” Tesis doctoral***. Universidad Autónoma de Madrid. (Ayoub 2010,21)
- Campos Livaque, Roxana. 2012. ***“Estilo de liderazgo y clima organizacional” Tesis de maestría en educación***. Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao. Lima. (Campos 2012,133)
- Contreras Morales Oscar. 2019. ***“Director como líder de la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño perteneciente a la Región del Bio Bio”. Tesis de maestría en Políticas Educativas***. Universidad del Desarrollo. <https://repositorio.udd.cl/handle/11447/2742>
- Cortes Abanto, Rosalin. 2018. ***“Estilos de liderazgo de los directores y calidad de la gestión educativa en instituciones públicas de educación secundaria”. Tesis de maestría en educación***. Universidad Marcelino Champagnat. Lima Perú.

- Changanauquí Saldaña, M. I., & Huapaya Ortiz, G. G. 2017. ***“Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas”***. Tesis de maestría en Gestión. Universidad Marcelino Champagnat. Lima.
- Flores Ramos, Claudia 2016. ***“El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados del aprendizaje”***. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Sorados Palacios, Mabel. 2010 ***“Influencia del Liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa”***. Tesis de maestría en Gestión Educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Valencia Vargas, E. (2017). ***“La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte”*** Tesis de Maestría en gestión educativa, Lima, Universidad Nacional de Educación. Perú.
- Ezpeleta Moyano Justa. 2004. ***“La gestión de la educación básica”***. Conferencia dictada en la Universidad Pedagógica Nacional, México. 15ª de agosto 2004.
- Cassasus, J. (2000). ***Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B***. Santiago de Chile: UNESCO. Disponible en:
<http://www.lie.upn.mx/docs/Especialización/Gestion/Lec2%20.pdf>

- Juárez (2010) ***Los estilos de liderazgo de los directores de cuatro Instituciones Educativas según la percepción del docente.***
<https://doi.org/10.5281/zenodo.20789>
- Mazzarello (2014) ***Análisis del liderazgo institucional en la gestión escolar de la unidad educativa Santa María.***
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9335>
- MINEDU, (2019). ***Los Compromisos de Gestión Escolar.***
<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion>
- OCDE. (2009). ***Mejorar el Liderazgo escolar. Política y Práctica. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.***
<https://www.oecd.org/education/school/44374937>
- Rivera (2011), Campos, L. (2012). ***El líder democrático. Estilo de liderazgo y clima organizacional en una Institución Educativa.***
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1b3008f6-4c6b-4dd3-9b05-fb293afef126/content>
- UNESCO. (2015). ***Documento de posición sobre la educación*** después de 2015.
Recuperado el 12 de marzo de 2016, de unesdoc.unesco.org/imagenes/0022/002273/227336s

ANEXOS

SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
MARÍA LAVALLE URBINA
ENTREVISTA
LIDERAZGO Y GESTION

Lugar de aplicación: COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE YUCATÁN, PLANTEL, TICUL

No. De participante: Sexo: Edad: Semestre que imparte:

INSTRUCCIONES: De la siguiente lista de cuestiones, conteste según su criterio.

¿Cómo define usted un liderazgo directivo?

En la institución donde usted trabaja, ¿Existe un buen liderazgo directivo?. ¿por qué?

La Institución donde usted labora, ¿cuenta con un liderazgo eficiente?

¿Considera usted importante el liderazgo directivo dentro de una institución?, ¿por qué?

¿De qué manera le ha beneficiado a usted un buen liderazgo directivo en el fortalecimiento de la planeación institucional?

¿Cómo percibe usted las características del liderazgo directivo de su escuela?

¿Qué beneficios considera usted que se pudiese obtener al fomentar un liderazgo educativo en el COBAY Ticul?

¿El liderazgo directivo promueve un ambiente adecuado de interacción entre los maestros?

¿Cuál ha sido su experiencia con respecto al liderazgo directivo en el aspecto motivacional?

¿EL liderazgo directivo, promueve la formación continua en los docentes? ¿ De que manera?

¿El liderazgo directivo brinda apoyo individual a cada maestro?

¿El liderazgo directivo gestiona apoyo técnico a los docentes como monitoreo y coordinación?

¿El liderazgo directivo asesora y orienta clases demostrativas?

¿El liderazgo directivo tiene altas expectativas de los estudiantes?

¿El liderazgo directivo organiza la institución para facilitar el trabajo pedagógico?

¿El liderazgo directivo promueve la promoción de equipos pedagógicos?

¿El liderazgo directivo constituye una visión compartida de campo?

¿El liderazgo directivo propicia una convivencia democrática con la participación de la comunidad educativa?

¿Cómo perciben el liderazgo directivo en la motivación del personal?

¿El estilo de liderazgo es un factor que pudiera afectar tu motivación? ¿Por qué?

¿Cómo usted define la gestión educativa?

¿Cómo describe usted las formas de gestión educativa en su institución?

¿Cómo percibe la gestión en la participación social de los padres de familia?

¿Considera usted si la gestión educativa de la institución se realiza con un liderazgo eficiente?, ¿por qué?

Desde su percepción como docente, ¿Qué acciones de gestión educativa se podrían realizar para mejorar la motivación de los participantes?

¿Cuál es el principal motivo por el que crees que es importante la gestión educativa??

¿Cómo considera usted el interés directivo en la gestión educativa?

¿El directivo involucra a los padres de familia en la forma de llevar su gestión?

¿Le motiva a usted a participar en actividades de gestión pedagógica?

¿Se ha sentido motivada por su director para la gestión educativa institucional?

Dentro de la gestión educativa, ¿Se fomenta el conocimiento y formación de objetivos y metas?

¿La gestión para la mejora de los aprendizajes comprende el diagnóstico institucional, familiar y social?, ¿de qué manera?

¿Cómo percibe la gestión para el trabajo operativo y conceptual?

¿Cómo percibe la orientación del directivo en los procesos de gestión para la organización escolar?

¿El directivo involucra a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan?

¿El directivo promueve el trabajo colaborativo en el desempeño docente?

- ¿El directivo toma en cuenta las decisiones y necesidades pedagógicas de los docentes?
- ¿El directivo te motiva a participar y expresarte durante el proceso de realización del PEMC?

Secuencias fotográficas. Aplicación de la entrevista





