



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**



Liderazgo Directivo en la Escuela Primaria

Rodrigo Olivert Rebolledo Salazar

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2019



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**



Liderazgo Directivo en la Escuela Primaria

Rodrigo Olivert Rebolledo Salazar

**Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa**

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2019



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

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 23 de febrero de 2019.

**C. RODRIGO OLIVERT REBOLLEDO SALAZAR
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 intitulado: **"Liderazgo Directivo en la Escuela Primaria"**, asesorado por el Mtro. Manuel Jesús Novelo Pech, 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"**

**M. en C. José Guadalupe Cruz Romero
Presidente de la Comisión de Titulación**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE
CLAVE: 04DUP0003D

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia que me apoyó en gran medida en este largo proceso, ya que con sus motivaciones pude sentir que ninguna meta es grande ni imposible de alcanzar así como tampoco hay sueño pequeño que no podamos realizar. Gracias por estar ahí en los momentos difíciles enseñándome que todo es posible en la medida que uno se esfuerce.

Gracias a mis amigos que con sus palabras de aliento e inspiraciones hicieron que los días de trabajo fueran lo más divertidos y cómodos para laborar, ya que las risas, las aventuras y los consejos fueron parte esencial para la ejecución de este proyecto.

Pero quiero hacer un reconocimiento especial a mi maestro de tesis quien sin su apoyo no hubiera sido posible este trabajo, ya que un maestro no es aquel quien simplemente califica un trabajo, un maestro es aquel quien se preocupa por sus alumnos y le dedica tiempo a cada uno de ellos, el apoyo y el tiempo incondicional que me brindó pudo hacer que este proyecto se realice, la distancia no fue pretexto para que no pudiéramos trabajar, el interés, esfuerzo y dedicación hicieron posible esta tesis.

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar información para mejorar el liderazgo directivo en las escuelas primarias de Ciudad del Carmen. El objetivo principal del documento es describir la influencia del liderazgo directivo en la mejora de las escuelas de la misma ciudad. Esta investigación fue de tipo descriptivo siguiendo un enfoque cualitativo ya que se buscó principalmente caracterizar el liderazgo directivo ejercido por los directores de educación primaria.

Los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios tipo escala Likert sobre estilos de liderazgo y desempeño docente con el propósito de medir el nivel de estos de acuerdo a la percepción de los docentes de nivel primaria. Mediante su aplicación se pudo constatar, que el estilo de liderazgo que tiene mejores resultados en escuelas de educación primaria en la zona escolar 024 de Ciudad del Carmen es el *participativo*, ya que ofrece actitudes de colaboración y compromiso con los docentes.

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente, calidad educativa

ABSTRACT

The present work intends to give information to improve the directive leadership in the primary schools of Ciudad del Carmen. The main objective of the document is to describe the influence of leadership in the improvement of schools in the same city. This research was of a descriptive type following a qualitative approach since it was mainly sought to characterize the directive leadership exercised by the directors of primary education.

The instruments used were two Likert-scale questionnaires on leadership styles and teacher performance with the purpose of measuring the level of these according to the perception of primary level teachers. Through its application it was found that the style of leadership that has the best results in primary schools in the 024 school zone of Ciudad del Carmen is participatory, since it offers attitudes of collaboration and commitment with teachers.

Key words: Leadership, teaching performance, educational quality

ÍNDICE GENERAL

DICTAMEN	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción de la situación problema.....	4
1.2 Pregunta de investigación.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Supuesto.....	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Marco teórico-conceptual.....	15
2.2 Marco Referencial.....	58
2.3 Marco Contextual.....	67
3. METODOLOGÍA	70
3.1 Tipo de estudio.....	70
3.2 Ubicación y tiempo de estudio.....	70
3.3 Población y muestra.....	70
3.4 Instrumentos para acopio de información.....	71
3.5 Procedimientos.....	72
4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
4.1 Análisis de resultados.....	74
4.2 Discusión.....	79
4.3 Conclusiones.....	82
4.4 Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS	85
ANEXOS	92

Anexo 1. Encuesta sobre estilos de liderazgo	92
Anexo 2. Cuestionario aplicado a directores de educación primaria.....	93
Anexo 3. Resultados de las encuestas.....	98
Anexo 4. Resultados de la encuesta de directores	102

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido tema de estudio en los últimos años ya que la influencia que ejercen los líderes directivos en su personal impacta en el trabajo con los alumnos, así mismo ha sido prioridad de política educativa en los últimos años así lo expuso la OCDE en el 2009 en el documento, Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo.

El papel que juega el director en el sector educativo es importante para alcanzar las metas y objetivos planeados a inicio de ciclo escolar, ya que es el responsable de dirigir, coordinar, planear, motivar, ejecutar y evaluar todo el funcionamiento de su escuela y su personal docente. Es una persona que trabaja con recurso humano y por lo tanto tiene que tener claridad sobre las funciones que conlleva su cargo, siendo mediador y fungiendo como guía con su equipo de trabajo. El liderazgo es una parte importante de la gestión escolar, ya que el papel primordial de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar los objetivos establecidos, en este caso, en la institución escolar (Vargas, 2010).

La presente tesis aporta datos sobre los estilos de liderazgo más frecuente en directivos de las escuelas de la zona escolar 024 de Ciudad del Carmen, Campeche. Para su estudio el trabajo se divide en 4 capítulos.

El primer capítulo describe la situación del problema que han tenido los líderes directivos en cuanto a su papel en los centros escolares. Se encontró que muchos no conocen su función de líder en las escuelas ya que en los últimos años los maestros ganaron su puesto por examen de promoción, ante ello la Secretaría de Educación Pública ofertó cursos y talleres para directores y supervisores teniendo poca asistencia de los participantes. Ante este problema el Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Campeche 2016 – 2021 plasmó lo siguiente: “Fortalecer la formación, capacitación y liderazgo de directores y supervisores y sus equipos

docentes para promover el desarrollo de capacidades que fortalezcan la gestión en los planteles educativos”.

Así mismo en este capítulo se plantean los objetivos de la tesis con el fin de Identificar y determinar los diferentes tipos de liderazgo directivo existentes, especificando sus características

En el capítulo dos se hace una revisión conceptual sobre lo que es liderazgo, estilos de liderazgo, las funciones que tienen los directores de acuerdo a los perfiles, parámetros e indicadores para personal con función de director 2018. Se presenta un marco referencial que demuestra y sustenta que hay información suficiente para abordar el tema y se describe el contexto en donde se pretende realizar el trabajo.

En el capítulo tres se presenta la metodología empleada en la tesis, utilizando un enfoque cualitativo de tipo descriptivo buscando principalmente caracterizar el liderazgo directivo ejercido por los diferentes directores de educación primaria. El tipo de diseño que se empleó para alcanzar los objetivos de esta investigación corresponde al enfoque no experimental. Se aplicaron 2 cuestionarios tipo encuestas; la primera midió el grado de aparición de los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo o participativo. El segundo cuestionario fue tomado del trabajo “La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATI” de Faustino (2014) el cual fue adaptado a nivel primaria y aplicado a los directores de las escuelas en las que se trabajó el estudio.

Por último, la tesis termina con el capítulo cuatro en donde se presenta: el análisis de los resultados, la discusión, conclusiones y recomendaciones, derivados de la aplicación de los cuestionarios a los directores y maestros, lo que permitió hacer la descripción de la información obtenida a través de los instrumentos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo escolar en los últimos años ha tomado mucha importancia para cumplir los objetivos establecidos en la educación, así lo manifiesta la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE, 2008) en su artículo “Mejorar el liderazgo Escolar”. Éste, es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mejor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Factor clave a considerar es el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa, así lo manifiesta Rojas (2005) “El liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”

El liderazgo del director en la escuela es importante para realizar cada una de las tareas programadas, teniendo mejores resultados en ellas, como lo plasma Losada (2007, p. 15):

Ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar. Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman -en este caso y de manera especial el profesorado y el personal que trabaja en los centros educativos-, a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución.

Hay que establecer la diferencia que liderar no es lo que mismo que dirigir, para esto Guillem (1994), lo explica, de la siguiente manera: “dirigir significa más que liderar, es utilizar recursos para lograr objetivos, gestionar prioridades e información, decidir, presupuestar, organizar, coordinar, controlar, evaluar, sancionar” (p. 18)

Leithwood (2006), establece que liderazgo es: la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo,

cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la comunidad en torno a metas comunes.

Hay que considerar que no todos los líderes son buenos, ni que la mayoría son malos, así como hay puntos a favor hay en contra; el doctor Guido (2010), hace la diferencia: el buen líder logra formar un buen equipo, y el mal líder no logra formar un buen equipo. El líder que logra formar su equipo lo hace siguiendo mínimo tres principios claves:

- Tiene claro el objetivo principal
- Estimula el potencial de su equipo
- Sigue estrategias aprendidas

1.1 Descripción de la situación problema.

El papel del líder de la institución es sumamente importante para elevar la calidad de la educación en los alumnos de educación primaria, además de poder alcanzar las metas elaboradas a inicio del ciclo escolar. El trabajo escolar se ve afectado por la falta de liderazgo directivo; sobre este aspecto Leithwood (1994) menciona: “la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora” (p.12).

Sin embargo, no todos los directores saben liderar una escuela, hay personas que son buenos líderes y profesores que no lo son, y los resultados de cada uno repercuten en el trabajo de la institución. Además de que no todos los directores conocen las funciones que establece el acuerdo 96 de la Secretaría de Educación Pública (1982).

Cuevas (2008) expresa que: los directores menos eficientes suelen aparecer como gestores del centro y de los presupuestos, dispensadores de disciplina e interlocutores con la administración, dedicando muy poco tiempo a cuestiones relacionadas con los temas curriculares.

Un director tiene que manejar la gestión escolar en su centro de trabajo ya que esto es factor decisivo para elevar la calidad de la educación de los alumnos; así lo

menciona Arenas (2011) en su tesis: los directivos deben llevar a cabo la gestión escolar, apegada a la normatividad estipulada por las autoridades educativas. La gestión escolar aunque en apariencia se realiza fácilmente, es una tarea ardua, debido a que se espera que los actores de una escuela sean expertos en el desarrollo productivo de los estudiantes.

Es preocupante que algunos directores de Ciudad de Carmen no conozcan las funciones que tiene su cargo, eso provoca que trabajen por ensayo y error, experimentando sobre lo que es y no con lo que debería ser. Este trabajo provoca que no se construyan objetivos claros ni metas sólidas sobre el trabajo para elevar la calidad en la educación.

Slater et al. (2007), encontraron que los directores de escuelas de educación básica mexicanos, en su primer año experimentan los siguientes problemas: falta de tiempo, equipo, comunicación con los padres de los alumnos, resistencia del personal a su cargo y falta de recursos. Con esto se vuelve al mismo experimento que ha sufrido el sistema educativo: ensayo y error.

Un director tiene un trabajo importante en su escuela, es la persona que la dirige, propone, incentiva, trabaja con los maestros y alumnos, lleva un control de toda la institución, en pocas palabras es quien tiene el compromiso y la obligación de cumplir las tareas más indispensables para hacer un trabajo eficiente. Pero hay que mencionar que no todos los directores trabajan de la misma forma y mucho menos obtienen buenos resultados. Cada uno tiene su forma o estilo de trabajo diferente, las experiencias sirven como base para los andamios de los nuevos objetivos, es muy poca la planificación que se dedica a reforzar y adecuar las necesidades de los centros escolares.

De manera personal, preocupa mucho este problema ya que no se está cumpliendo con las mejoras académicas en las escuelas, puesto que se mantiene un nivel bajo en educación en todo el territorio nacional y en Ciudad de Carmen no es la excepción. En el diagnóstico del Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Campeche 2016 – 2021 plasma que:

El Estado presenta un grado promedio de escolaridad de su población de 8.5 años en el sistema de educación formal, apenas un 0.1 puntos debajo de la media nacional; sin embargo elevar el nivel educativo es uno de los objetivos más importantes considerando que la educación es motor del desarrollo del estado.

Así mismo, la OCDE manifestó: los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos 2012 (PISA, por sus siglas en inglés) concluyen que a México le tomará más de 25 años alcanzar el nivel promedio, en matemáticas, de los 34 países de la organización y más de 65 años en lectura.

Es alarmante esta situación que vive el estado y más en específico Ciudad del Carmen ya que la práctica educativa está supervisada en primera instancia por el director ya que gran parte de la responsabilidad recae en la falta de liderazgo de los directores de las escuelas primarias, ya que no saben la forma correcta y eficiente de realizar el trabajo con su equipo de trabajo, desconociendo su rol o estilo de liderazgo ante su personal. Por ello la misma OCDE está preocupada por este problema que ha investigado a fondo y ha propuesto el programa: "Mejorar el liderazgo escolar" (2009) esto con el fin de reconsiderar las funciones de los líderes escolares, constituyendo un instrumento de formación profesional para individuos o grupos.

Con la nueva reforma educativa decretada en México, muchos directores que ganaron sus puestos por examen de conocimientos y aptitudes, presentan en la actualidad varios problemas en sus centros de trabajo. Uno de los más emblemáticos es la falta de liderazgo con su personal de la escuela, no saben cómo dirigir, reorientar, motivar, incentivar, gestionar las escuelas primarias, lo que ha ocasionado que los maestros pierdan credibilidad ante la sociedad.

Para ello la SEP ofertó a los directores de educación primaria el diplomado: "Fortalecimiento pedagógico de la dirección escolar", que trata sobre liderar las escuelas primarias así como hacer uso de la gestión en el plantel, esto con el fin de reducir los problemas de los nuevos directores, así como para que conozcan sus funciones directivas y puedan hacer las escuelas primarias más autónomas e independientes, que es lo que la nueva reforma establece.

Así mismo la Secretaría de Educación del Estado de Campeche ha ofertado conferencias y talleres a directores de los diferentes niveles educativos, en donde sólo los de nivel medio superior aprovecharon las conferencias, fue poca la asistencia y participación de los directores de educación preescolar y primaria. Hay resistencia en la capacitación y actualización del personal directivo puesto que en la línea de acción 1.2.4 del Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Campeche 2016 – 2021 plasma lo siguiente: “Fortalecer la formación, capacitación y liderazgo de directores y supervisores y sus equipos docentes para promover el desarrollo de capacidades que fortalezcan la gestión en los planteles educativos”.

El rol que desempeñen los directores en educación primaria será pieza fundamental para construir un equipo de trabajo sólido y productivo con los docentes, así mismo poder elevar la calidad en la educación de los estudiantes, es importante motivar el desempeño de los maestros para mejorar las prácticas, supervisar el trabajo interno de la escuela es un aspecto importante que debe realizar el director para detectar e identificar posibles amenazas o debilidades educativas. El director de la escuela siendo mediador y guía de la comunidad escolar tiene que conocer con profundidad la forma en que cada uno de los miembros participa en el funcionamiento de la institución de acuerdo a las metas y objetivos planeados en la ruta de mejora escolar de los consejos técnicos escolares.

Se espera que el director de la escuela sea un líder, que posea un liderazgo productivo con cualidades satisfactorias para impulsar la educación en México, que motive a su personal a estar actualizado con las nuevas metodologías de enseñanza, que verifique el correcto funcionamiento de los centros escolares, que desarrolle proyectos que beneficien las problemáticas de la escuela. El problema de estas exigencias recae en que la mayoría de los docentes que cuentan con el cargo de director de educación primaria trabajan de forma empírica y asistemática, no poseen una capacitación constante y especializada para asumir el cargo y asumir nuevos retos de la educación.

La falta de formación y limitada visión de los directores se reconoce con mayor claridad en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

La necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que en su actividad favorezca los asuntos académicos sigue siendo urgente e impostergable, pues del ejercicio de esta función depende en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela. Estas figuras concentran su actividad en atender las múltiples tareas administrativas de las dependencias superiores, muchas veces desconocen las estrategias de trabajo y las prioridades establecidas en las normas, así como los materiales educativos, en la mayor parte de los casos, carecen de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y al funcionamiento de la escuela en su conjunto. (SEP, 2001: 116)

El trabajo del director no sólo queda como gestor para dar solución a la infraestructura del plantel, es necesario que tenga un control administrativo en la documentación, pedagógicamente debe conocer de los planes y programas de estudio para apoyar a su personal, así mismo promover en la comunidad escolar actividades de superación profesional con los docentes. El desempeño del director no recae solamente en la documentación escolar, es importante que supervise y observe el trabajo de su personal para apoyar y retroalimentar la práctica escolar, debe ser un líder que motive, facilite y estimule el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

Factores de causa del problema.

Como se mencionó con anterioridad uno de los problemas que existen en las escuelas primarias, más en específico en Ciudad de Carmen, es la falta de conocimiento de las funciones directivas plasmadas en el acuerdo 96 de la Secretaría de Educación Pública (1982).

Slater, et al. (2007), afirman que: los directores trabajan por ensayo y error en sus primeros años de servicio. Por otro lado, la falta de liderazgo directivo es uno de los factores que propicia que no se alcance los objetivos planeados, así como los distintos tipos de liderazgo que ejercen los directores de las escuelas primarias hace que el trabajo sea distinto y por ende el resultado muy diferente.

Por otra parte, Cuevas (2008) destaca que: no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo, ya que la actuación del director ha de adaptarse a muchas variables y contingencias. En la práctica no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos.

La actitud de ciertos directores es pésima y sin visión de futuro para hacer cambios de mejora en el proceso educativo; el estado de confort hace que año con año hagan la misma rutina presentando un informe por escrito avalando su trabajo a lo largo del ciclo escolar. Olvidándose de ser la persona líder que dirige toda una institución, donde debe establecer normas para hacer el trabajo eficiente con su personal docente.

Otro factor importante es que las personas con cargos directivos, no están completamente comprometidos con sus funciones, de tal forma que los cursos que se toman a principio de año tienen poco impacto en el resto del ciclo escolar, por lo que la OCDE (2009) elaboró un programa de líderes escolares para cubrir las necesidades de los directores y maestros para satisfacer las problemáticas. El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de la política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Por otro lado, la falta de experiencia y liderazgo provocan que hayan varios problemas en el transcurso del ciclo escolar, propiciando un clima de trabajo sin control y administración tal y como lo explica Arreguín (2008): el problema de estas exigencias hacia el director que se observan, es que la mayoría de las comunidades educativas de nivel primaria, se dirigen de una forma empírica y asistemática, con personas designadas para llevar a cabo ciertas funciones pero no hay una capacitación y actualización especializada para enfrentar los nuevos retos de la educación y la de sus colaboradores.

Actualmente muchos directores nuevos que ganaron sus puestos por el concurso de cargos directivos, la mayoría son maestros y maestras que tienen dos o tres años de servicio docente, esto ocasiona que no conozcan en su totalidad la función que deben desempeñar en sus centros escolares, así como poca experiencia en el manejo y funcionamiento de toda la escuela; son pocos los directores nuevos que llevan un buen control de sus planteles, estas personas son líderes natos, que ya traen

consigo ese objetivo de hacer bien las cosas y poder dar solución a la problemática que se suscite.

Los directores de las escuelas primarias de Ciudad de Carmen deben conocer el tipo de liderazgo que ejercen para poder mejorar, cambiar y renovar su trabajo en la escuela para cumplir con lo planeado al inicio del ciclo escolar. Además de identificar su tipo de liderazgo deben conocer los otros tipos que hay para poder comparar y adoptar el que más se ajuste a sus necesidades.

Es por ello que el tema del perfil directivo no es un tema nuevo, ya hay suficiente información que se puede documentar para poder investigar acerca de las necesidades de reorientar el liderazgo en los directores escolares, el papel que funja el líder será importante para el logro de los objetivos así como elevar la calidad en la educación. El pro de la educación para mejorar las formas de enseñar a los alumnos dependerá en gran medida del director de los centros escolares. Investigando sobre el tema se encontró que el liderazgo de la dirección escolar es importante y relevante para incrementar la calidad en los aprendizajes, la información fue rescatada de la fundación Wallace (2004) en donde el reporte final expuso que el liderazgo es el segundo factor, tras la propia enseñanza que más influencia en el éxito de los estudiantes, siendo aún más significativo en escuelas situadas en contextos vulnerables.

Por ello el director tiene un papel indispensable en el proceso de la educación ya que tiene la responsabilidad de dirigir el plan de desarrollo educativo de la escuela, así como llevar a cabo las reuniones de los consejos técnicos para realizar y diseñar las acciones de la ruta de mejora escolar, por otro lado evaluará y dará seguimiento a los propósitos y contenidos del Programa Anual de Trabajo de la institución a su cargo. Así mismo es quien promueve y dirige el trabajo colaborativo como un medio para consolidar la comunidad de aprendizaje en la escuela. Comunica y hace cumplir en tiempo y forma al personal de la escuela las disposiciones que en materia de política educativa emita la autoridad competente. Planeará y diseñará un plan que atienda las necesidades de su escuela como: deserción, ausentismo, rezago escolar entre otros,

que promuevan acciones en su personal para desarrollar los aprendizajes esperados en los alumnos.

El presente trabajo pretende recabar información sobre el liderazgo directivo en las escuelas primarias con el fin de aportar información a los maestros y directores para conocer los estilos de liderazgo, las funciones que conlleva el cargo, las fortalezas y debilidades en el trabajo con los maestros, cómo repercute un buen líder en los centros escolares, así como la influencia que tiene un buen liderazgo directivo en la mejora de la escuela.

A partir de lo antes expuesto, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influye un buen liderazgo directivo en la mejora de la escuela?
- ¿Cuáles son las funciones del directivo?
- ¿Qué tipo de liderazgo tienen los directivos de Ciudad de Carmen?
- ¿Qué es un buen líder?

Con base en los interrogantes anteriores la investigación se orienta de la siguiente manera:

1.2 Pregunta de investigación.

¿Cómo influye el liderazgo directivo en la mejora de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen, Campeche?

1.3 Objetivos.

Objetivo general:

Describir la influencia del liderazgo directivo en la mejora de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen, Campeche.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar los diferentes tipos de liderazgo directivo existentes.

- ✓ Determinar el tipo de liderazgo directivo más frecuente en las escuelas primarias de Ciudad del Carmen.
- ✓ Especificar las características de los líderes que han mostrado mejores resultados académicos escolares.

1.4 Justificación.

Con el presente trabajo se pretende dar información para mejorar el liderazgo directivo en las escuelas primarias de Ciudad del Carmen. Con base en ello se pueden plantear medidas estratégicas para reducir al máximo las problemáticas que pudieran afectar a las instituciones además de brindar información útil para reforzar los lazos de trabajo y comunicación con los maestros de la escuela, haciendo un trabajo coordinado y supervisado, corrigiendo los errores y mejorando las oportunidades.

El proyecto presentado puede ser valioso para otros directores y maestros conociendo algunos rasgos similares de trabajo, con el fin de poder reorientar su función en la institución. El material documentado puede hacer más efectiva la labor docente en las escuelas primarias partiendo de un antecedente para corregir al máximo los trabajos del pasado minimizando los errores y aumentando los niveles de calidad.

Estudiando el liderazgo directivo se puede mejorar la educación de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen cumpliendo con la normatividad que establece el acuerdo 96 sobre la organización y funcionamiento de las escuelas primarias del país. Se puede estudiar, analizar y clarificar las funciones que tienen los maestros en los cargos directivos para conocer el trabajo que ejercen en la institución. Además de que se ayuda al personal docente en las prácticas educativas con el fin de que los alumnos aumenten su nivel de aprovechamiento escolar durante todo el ciclo.

Se puede caracterizar los diferentes tipos de liderazgo que más predominan en la ciudad con el fin de identificar los que muestran mejores resultados académicos y los que no han sido tan eficientes en logro de sus objetivos, para ofrecer al personal docente y directores vías alternas de liderazgo dentro de la escuela primaria y así

poder elevar el aprovechamiento académico en las pruebas nacionales e internacional, formando y preparando alumnos más eficaces y eficientes en sus trabajos.

El liderazgo directivo es un factor importante que involucra la relación entre el director y los maestros en las escuelas primarias, tiene que ver con la normatividad que propone la Secretaría de Educación Pública para cumplir con las funciones que emanan del acuerdo 96, con respecto a las obligaciones y compromisos que tienen los directores y maestros. Es por ello que se trabaja con las directrices de la gestión escolar: planeación, organización, dirección y el control, además de identificar los diferentes tipos de liderazgo que están presentes en la escuela primaria.

Los centros escolares trabajan con recurso humano en donde se tiene que conocer el rol que ejercen los involucrados siendo el más importante el del director ya que es el responsable del buen funcionamiento de la escuela, su trabajo repercutirá en mucha o poca medida con el trabajo de los maestros. La dirección educativa adquiere una especial relevancia porque puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en los centros y en el profesorado (OCDE, 2008).

Por consiguiente, la formación de los líderes debe superar concepciones tradicionales, que parten de la consideración de las organizaciones educativas como estructuras formales articuladas en torno a relaciones explícitas de autoridad y subordinación, y como instituciones con procedimientos uniformes (Duplá, 1995). En este marco, la actuación de los líderes no debe circunscribirse únicamente al ámbito de lo eminentemente técnico y, en consecuencia, la formación para el ejercicio de las funciones que les son propias no puede pensarse como simple adiestramiento de comportamientos (Molina y Contreras, 2007). Es necesario avanzar hacia un liderazgo que se apoye en una sinergia que genere un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración.

Los trabajos usados en el presente estudio se basan en los conceptos de liderazgo y estilos de liderazgo tomando en cuenta las funciones del director de la escuela para detectar el impacto que éstos tienen en su contexto laboral. Se caracteriza los tipos de

liderazgos directivos eficientes para la mejora de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen.

Para este estudio se trabajó con 3 escuelas de educación primaria ubicadas en Ciudad del Carmen, Campeche de las zonas escolares 023 y 024; todas de organización completa, una escuela del turno matutino y las otras dos del vespertino:

Zona escolar	Escuela	Clave del centro de Trabajo	Turno
023	Justo Sierra Méndez	04DPR0501N	Matutino
023	Benito Juárez García	04DPR0146N	Vespertino
024	María Pacheco Blanco	04DPR0468W	Vespertino

La investigación se realizó en un período aproximado de 5 meses en el transcurso del ciclo escolar 2017 - 2018, recabando información que sustenta el marco teórico, programando los días de trabajo en cada escuela, platicando con los directivos del proceso de la investigación así como las visitas a los docentes, se trabajó en tiempo y forma con los permisos, visitas, recopilación de la información, análisis y conclusiones.

1.5 Supuesto.

La experiencia que tienen los directores de nivel primaria es pieza clave para el buen funcionamiento del plantel al crear un ambiente de trabajo agradable y productivo haciendo efectiva la comunicación.

Analizando y tomando en cuenta la pregunta de investigación y los objetivos que se pretende trabajar con la tesis, se plantea el siguiente supuesto:

La mejora de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen se ve influenciada en gran medida por el liderazgo directivo que se ejerce en cada una de ellas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico-conceptual.

Como persona responsable del centro de trabajo el director tiene que ser líder para llevar el control no solo del edificio sino de todo el personal que labora en la escuela; por ello, Chiavenato (2000, p. 23), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Pratt (2004), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados, de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista

KOONTZ y WEIHRICH (2001), afirman que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.

Marti (2003), comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar

a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo. El autor manifiesta que, el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existen funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo.

Mientras que Ralph (2000), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que: existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando

llegue el momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Se destacan algunas definiciones del concepto de liderazgo:

“El proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección, por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos (...) un “buen” liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo” (Kotter, 1990, p. 17).

“El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada” (Hersey & Blanchard, 1993, p.2).

“Se puede definir el liderazgo como una cierta capacidad de transformar una visión en realidad” (Bennis, 1994, p. 19).

“El liderazgo consiste en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje” (Elmore, 2010, p. 13).

“Definimos el liderazgo como el proceso de influir en otras personas de tal forma que se las anima a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos grupales” (Haslam, Reicher, & Platow, 2011, p.79)

Administrar y liderar.

Es importante aclarar que los términos administrar y liderar como se ha manejado desde el primer capítulo son conceptos completamente diferentes, ya que el primero se basa en la organización administrativa del plantel mientras que liderar es dirigir a un equipo de trabajo bajo ciertos objetivos y metas planificadas.

La autora Camareno (2015) retoma del trabajo de Meza (2014) las diferencias entre los conceptos de: administrar y liderar. Mientras que “administrar” es cumplir con las responsabilidades del cargo directivo, “liderar” es orientar, influir en la acción u opinión y qué, sí incluyen el liderazgo pedagógico y distribuido

Bennis & Nanus (2001) afirman que el director actúa utilizando los instrumentos y técnicas concretas de los recursos físicos de la organización. En cambio, el líder actúa utilizando los valores, los compromisos y las aspiraciones, es decir, actúa en los recursos emocionales. De ahí que Fullan (2002) afirme que los líderes deben actuar con seguridad en circunstancias complejas e inciertas.

Se entiende la dirección como un cargo, un puesto de trabajo, una función, que otorga un poder legítimo al manager (directivo). En cambio, el liderazgo le otorga autoridad ante un grupo basada en la influencia, en el carisma del líder. Por tanto el liderazgo no tiene por qué darse exclusivamente en el cargo directivo.

Álvarez (2010) establece un cuadro con las diferencias entre acciones directivas y acciones de liderazgo:

El manager realiza	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación: conoce todos los procesos que tienen lugar en la escuela. Es un buen gestor del tiempo y de las acciones que conducen a la consecución de los objetivos. • La gestión financiera: elabora y gestiona los presupuestos. • La organización del trabajo: crea estructuras formales en la organización, las dota de personal cualificado, define los perfiles y facilita los recursos. • Seguimiento y control de los procesos: conoce técnicas de seguimiento y supervisión de los planes previamente establecidos y las estrategias para reconducir acciones.
El líder realiza	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de futuro: tiene en cuenta los intereses de las personas que trabajan en el centro y las expectativas del alumnado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Intuición: conoce o intuye que puede atribuir éxito al centro y las estrategias para conseguirlo. • Crea equipo: implica a los colaboradores en los procesos clave y comparte su liderazgo. • Motiva: tiene la capacidad para animar a sus colaboradores e implicarlos en nuevos proyectos. • Reconvierte los conflictos: tiene la habilidad de reconvertir un conflicto a través de la mediación y controlar los aspectos “tóxicos”.
--	--

Palomo (2008) realiza una recopilación de la diferenciación entre el perfil de manager y el perfil de líder de varios autores: dirigir vs liderar.

Autor/es	Manager (dirigir)	Liderar
Lowy & Hood (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona dilemas.
Nicolaou- Smokoviti (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimado por la organización y sus estructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios.
Spigener (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Rol funcional. • Enfocado en las tareas. • Dirige. • Regula las actividades de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol cultural. • Enfocado a las prácticas y los objetivos. • Coach. • Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente.
Zalenick (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en lo racional y el control. • Resuelve problemas. • Se caracteriza por su inteligencia, habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos. • Desarrolla nuevas ideas.

	<p>analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos dan respuesta a las necesidades. • Da respuesta a las ideas. Prefiere trabajar con personas. Sigue el curso de la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por su tolerancia en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía. • Los objetivos se derivan de la visión. • Da forma a las ideas. • A menudo le gusta estar solo. • Considera que hay muchas vidas.
Ackoff (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad. • Tiene subordinados. • Objetivos: mantener y explotar las ventajas del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma. • Tiene seguidores. • Objetivo: llevar a cabo con éxito las transformaciones organizacionales.
Alvesson & Sveningsoon (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Crea estabilidad. • Es racional 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera cambios. • Visionario
Bennis (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Administra. • Es una copia. • Mantiene el centro. • Confían en los controles. • Visión a corto plazo. • Pregunta cómo y cuándo. • Le interesan los resultados. • Aceptan el statu quo. • Hacen las cosas correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innova. • Es original. • Desarrolla en el centro. • Inspiran confianza. • Perspectiva a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Vista puesta en el horizonte. • Desafían su status quo. • Hacen las cosas que se deben hacer.
Caldwell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga. • Se centra en detalles pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador. • Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva. • Crea grandes cambios.
Zimmermann (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las cuestiones micro. • Capitán. • Analista. • Conductor. • Controlador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las cuestiones macro. • Visionario. • Colaborador. • Vendedor. • Negociador.
Kotter (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Hace frente a la complejidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace frente a los cambios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Controla y resuelve problemas. • Organiza y dota de personal. • Planifica y presupuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva e inspira a los demás. • Aliena a las personas. • Establece una dirección clara.
Kotter (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden y consecución de resultados para los Stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito (nuevos productos, nuevos procesos, nuevos enfoques), resultando un incremento notable en la competitividad.
Rost (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad. • Tiene subordinados. • Orientado a producir y a vender productos/servicios. • Los productos y servicios resultan de la coordinación de las actividades de los directores y los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia. • Tiene colaboradores. • Orientado a intentar cambios reales. • Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores).
Drouillard & Kleiner (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Evita y manipula 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronta y crece

Fuente: Palomo (2008)

Muchos de los directores en función pierden de vista el rol que deben de tener ante su equipo de trabajo, en la mayoría de los casos confunden o mal interpretan poder con autoridad, Se suelen confundir los términos autoridad y poder. Se piensa que quien tiene la autoridad, de forma inmediata también tiene el poder (Gámez, Soria, & López-Portillo, 2006).

Es importante resaltar que estos dos términos: poder y autoridad son temas de mucho debate y en ocasiones de conflicto, pero que tiene gran impacto en la eficacia y eficiencia de los centros escolares, por ello los autores Blase & Kirby (2013) alegan que el reparto del poder no es símbolo de debilidad del director sino todo lo contrario: la autoridad de los directores se amplía cuando se comparte. Manifiestan que los

directores eficaces sugieren, no imponen. Es decir, respetan las decisiones del profesorado para que éstos no perciban su ayuda como órdenes. Para conseguirlo, las intervenciones deben ser apropiadas y acompañadas de material y oportunidades para la actualización profesional.

Estilos de liderazgo.

Leithwood (2003) propone el siguiente cuadro de los roles de los diferentes modelos de liderazgo:

El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo				
Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas	• Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición	• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula	•Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos	• Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización	•Mayor esfuerzo y productividad •Desarrollo de prácticas más hábiles	•Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	•Aquellos que tienen roles formales de administración	•El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización	•Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión •Aumentar la participación en las decisiones	•Acciones justificadas moralmente •Escuelas democráticas
Participativo	•El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos	•Comunicación interpersonal	•Aumentar la participación en decisiones	•Crecimiento de la capacidad de la organización a responder de una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio

				•Una organización más democrática
Gerencial	• Aquellos que tienen roles formales de administración	•El poder ligado a la posición •Políticas y procedimientos	•Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización	•Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal	•Emparejar el comportamiento del líder con el contexto •Procesos expertos para resolver los problemas	•Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización •Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización	•Lograr las metas formales de la organización •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio

Viñao (2000) clasifica los estilos de dirección en los siguientes modelos:

- Modelo tradicional: la dirección se basa en realizar las funciones establecidas en las normativas y su formación depende de la exigencia legislativa.
- Modelo no profesional: accede al cargo con los mínimos requisitos, su formación se desarrolla a través del ejercicio directivo. Su dirección es participativa y colegiada.
- Modelo del liderazgo pedagógico: el director gestiona, dinamiza y motiva para lograr unos objetivos educativos.
- Modelo neoliberal: organización y actuación en la escuela como una empresa.

Otra clasificación de estilos directivos es la de Álvarez (2010): modelo burocrático y administrativo y el modelo contingente.

El Modelo burocrático y administrativo: son los primeros modelos que aparecieron con la finalidad de organizar el trabajo de los centros educativos. En este modelo cada trabajador tiene una función en concreto (especialidad). La jerarquía está definida a partir de los reglamentos internos. Los procesos de enseñanza-aprendizaje se basan en la definición del currículum o programas de estudio desde la administración. La selección y promoción del personal están basadas en unos requisitos.

Modelo contingente. Este modelo se define a partir de la “situación” en concreto de cada centro. La dirección se basa en el clima organizacional y las relaciones del centro. Los incentivos estimulan al grupo a superar las dificultades y afrontar cambios, se valora la antigüedad en el centro y existen diferentes ritmos de trabajo en función de la política de implicación.

Los autores Blanchard y Hersey (citados por Álvarez, 2010) establecen diferentes estilos directivos a partir de la combinación entre el “saber” y el “querer” de los directores. En la siguiente tabla se observan las distintas combinaciones de estilos directivos:

SABER	QUERER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los objetivos de la institución. 2. Conocimiento de la cultura (creencia, valores y principios). 3. Conocimiento de la organización informal. 4. Conocimiento de las dinámicas de poder e influencia. 5. Conocimiento de las prácticas profesionales. 6. Habilidad para resolver problemas imprevistos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación con objetivos, valores y cultura. 2. Disponibilidad para implicarse en imprevistos. 3. Colaboración en proyectos de cambio con visión de futuro. 4. Aceptación del liderazgo institucional. 5. Motivación por el logro y resultados de éxito. 6. Fidelidad y actitud positiva hacia la institución. 7. Seriedad a la hora de cumplir horarios y plazos.

ESTILOS DIRECTIVOS	
1. No saben y quieren:	Estilo directivo participativo-coaching. Facilitan información e integración. La motivación se basa en fomentar la autoestima y la valoración personal. Suelen ser las nuevas incorporaciones, no conocen la cultura de la institución ni suelen tener experiencia pero manifiestan intención y buena voluntad para integrarse.
2. Saben y quieren:	Estilo directivo integrador-democrático. Delegan y potencian las zonas de autonomía. El tipo de motivación se basa en facilitar todo tipo de recursos y en el reconocimiento. Conocen bien los objetivos del centro y se identifican con ellos. Manifiestan disponibilidad y destreza para el trabajo bien realizado y se entregan con generosidad
3. No saben y no quieren (3):	Estilo directivo laissez faire-burocrático Dan instrucciones de cumplimiento mediante normas. La motivación se basa en incentivos económicos por cumplimiento de objetivos. No les interesan los valores del centro ni están interesados en estar integrados. Realizan lo mínimo para ganar el sueldo.
4. Saben y no quieren (4):	Estilo directivo ejecutivo-autoritario. Sus funciones se basan en dar órdenes y exigir tareas y la motivación es potenciar la integración en el grupo. Conocen bien los objetivos y valores del centro, dominan las herramientas y estrategias para conseguirlos pero no quieren integrarse por experiencias negativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez (2010)

Álvarez (1998) destacó en su tabla comparativa las principales diferencias del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional, tal y como se muestra a continuación:

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Líder burocrático. • Le preocupan los papeles. • Dirige desde el pasado de la ley. • Calidad es procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder transformacional. • Le preocupan las personas. • Dirige hacia el futuro. Es visionario. • Calidad es satisfacción del cliente.

<ul style="list-style-type: none"> • Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa. • Las relaciones son verticales – descendentes. • Los docentes son funcionarios. • Ejerce una gestión administrativa burocrática. • Crea cultura de la norma. • Trabaja por departamentos. • Representa a la administración. • Se centra en el desarrollo de estructuras. • No selecciona al personal, sólo lo encuentra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión. • Las relaciones son horizontales ascendentes. • Los docentes son profesionales. • Ejerce una gestión de cultura de participación. • Crea cultura de la creatividad. • Trabaja en equipo. • Representa a la comunidad educativa. • Se centra en el crecimiento del personal. • Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión.
--	--

Bass, citado por Pascual & et al., (1993), define el liderazgo transaccional como la tarea directiva de clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos. Identifica dos factores en el liderazgo transaccional:

Recompensa contingente: se trata de la recompensa que ofrece el líder para reforzar la conducta apropiada de los subordinados. El líder ofrece y promete recompensas a las acciones que él menciona que deben realizarse y castiga las acciones no deseadas.

Dirección por excepción: el líder solo interviene cuando existen problemas o errores que dificultan la consecución de los objetivos.

Figuerola (2011), destaca que: el liderazgo transformacional es el encargado de motivar a los miembros del centro para alcanzar nuevos retos, desarrollarse profesionalmente y potenciar su autoestima. Tiene un efecto en el clima escolar.

El modelo desarrollado por Rensis Likert en su best seller *New Patterns of Management*, divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos diferentes según el grado de uso de “autoridad” por el líder, concretamente:

- **Sistema I. Autoritario Coactivo:** autocrático, fuertemente arbitrario y que organiza y controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, son usadas amenazas y castigos, la comunicación es rara y el trabajo de grupo es inexistente. Las principales consecuencias negativas de este tipo de liderazgo son la sumisión, la dependencia, la inhibición y la desmotivación. Puede tener algunas consecuencias positivas principalmente a nivel de la rapidez en la toma de decisiones. Se verifica generalmente en organizaciones de mano de obra intensiva y no especializada y con poca tecnología.
- **Sistema II. Autoritario Benevolente:** autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el Sistema I; en este sistema existe ya alguna consulta y delegación y, a la vez que las amenazas, existen también recompensas. Las consecuencias son semejantes a las del Sistema Autoritario Coactivo, aunque menos intensas. Sucede en organizaciones industriales con alguna tecnología y mano de obra más especializada.
- **Sistema III. Consultivo:** más participativo y con menor arbitrariedad organizacional; los objetivos y las tareas son discutidas previamente, existe alguna comunicación de abajo para arriba y existe algún estímulo para el trabajo de grupo. Permite alguna seguridad colectiva y motivación de los trabajadores, volviéndose, con todo esto, más demorado que los anteriores. Usualmente utilizado en empresas de servicios y en algunas áreas de empresas industriales más organizadas.
- **Sistema IV. Participativo:** democrático, donde todos participan democráticamente en la toma de decisiones; existe buena comunicación en todos los sentidos y se alcanza un buen nivel de motivación. De las principales consecuencias se destaca el sentimiento de seguridad colectiva y de interdependencia y una mayor motivación, pudiendo, con todo, el proceso de decisión ser más demorado. Localizada en empresas de elevada tecnología y personal especializado, donde los profesionales desarrollan actividades complejas.

En el siguiente cuadro se presentan las principales diferencias entre cada uno de los cuatro sistemas desarrollados por Likert.

Variables	Autoritario Coactivo	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso de Decisión	El proceso está totalmente centralizado en la cúpula de la organización, la cual monopoliza todas las decisiones.	El proceso de decisión está centralizado en la cúpula, existiendo apenas delegación de decisiones simples y de rutina.	Se efectúa consulta a los niveles inferiores y se permite la delegación y la participación de las personas.	El proceso de decisión es totalmente delegado y descentralizado. La cúpula apenas define políticas y controla los resultados.
Sistema de Comunicaciones	El sistema de comunicaciones es bastante precario. Existen apenas comunicaciones verticales descendentes y destinadas a dar órdenes.	El sistema de comunicaciones es relativamente precario, prevaleciendo las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	El flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y horizontales) está facilitado.	Las comunicaciones son consideradas como vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones Inter-personales	EL contacto entre las personas origina desconfianza. La organización informal está vetada y se considera prejudicial. Cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas relaciones interpersonales con alguna condescendencia. La organización informal es muy incipiente y considerada como una amenaza a la empresa.	Se deposita en las personas alguna confianza. La empresa incentiva una organización informal y eficaz, con trabajo en equipo y grupos esporádicos.	El trabajo generalmente se realiza en equipo. La formación de grupos informales es imprescindible. Existe confianza mutua, participación e intervención grupal intensa.
Sistemas de Recompensa	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias. Obediencia restricta a los reglamentos internos. Raras	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias pero con menor arbitrariedad. Recompensas	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Castigos

	recompensas y de cuño meramente salarial.	salariales más frecuentes. Recompensas sociales raras.	ocasionales. Raros castigos.	son raros y, cuando ocurren, son definidas por el grupo.
--	---	---	---------------------------------	---

Líder democrático.

Hernández (2006) comenta que el líder democrático “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (p.105). Se caracteriza por la consulta y persuasión a sus subordinados en torno a las decisiones propuestas, y el aliento a la participación conjunta. Es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos dirigidos con liderazgo democrático presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Es el estilo que se recomienda en las labores pedagógicas y administrativas porque, según los estudios, es el que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Líder laissez faire

El líder liberal (laissez faire) permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, el que es ignorado. El liderazgo liberal enfatiza solamente en el grupo. Alvarado (1996) expresa que este liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p. 51)

Teoría del liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas.

Esta teoría se fundamenta en el acento que se proporcione al ejercicio del liderazgo. Se pueden presentar dos casos, vertientes o también llamadas dimensiones, a saber: preocupación por la producción o preocupación por los trabajadores de la empresa.

Reyes (2012) expone que el liderazgo centrado en la tarea (job centered) es un estilo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos puesto que prioriza la cantidad y calidad del trabajo logrado. Chiavenato (2002) agrega que: “es típico de organizaciones o unidades que acostumbran concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, especializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos” (p. 571). Este liderazgo, preocupado exclusivamente por el trabajo, pretende conseguir que las tareas se ejecuten según métodos preestablecidos y recursos disponibles en pos de optimizar la productividad desdeñando la satisfacción y cohesión del grupo. El interés de los mandos superiores es producir más y mejor en cada periodo de tiempo.

El liderazgo centrado en los individuos (employee centered) es un estilo interesado por el aspecto humano de los subordinados, busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones y existe sensibilidad hacia ellos como personas pues se toman en cuenta sus sentimientos y relaciones así lo plasma Reyes (2012).

Mientras que Hellriegel y Slocum (2004), los líderes “son considerados y apoyan los esfuerzos de los empleados por alcanzar metas personales (por ejemplo, satisfacción en el trabajo, ascensos y reconocimiento), y trabajan arduamente para resolver disputas, manteniendo contento al personal, alentándolo y proporcionando refuerzos positivos” (p. 254). Claramente, se pone mayor énfasis en las personas que en las tareas en sí al procurar la comprensión y ayuda a los subordinados y manifestando preocupación más por metas y objetivos que por métodos, pero sin descuidar el nivel de desempeño esperado.

Liderazgo contingencial

Jones y George (2006) precisan que Fred E. Fiedler fue uno de los primeros en reconocer que “el liderazgo eficaz es contingente, esto es, que depende de las características del líder y de la situación” (p. 506). Este autor desarrolló un modelo de líder eficaz a partir de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier contexto o situación. “La eficacia del liderazgo se relaciona con dos variables: el estilo del líder -idea procedente de la teoría conductual-, y el control de la situación, como él lo denominó” (Murillo, 2006, p. 12). Este modelo se basa en tres factores situacionales: “las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder” (Lupano y Castro, 2006).

Tal como lo explican Jones y George (2006) Fiedler no se aparta de los estilos de liderazgo orientados hacia la tarea o hacia las personas. Su conclusión general es que “los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones moderadamente favorables, y los líderes orientados a las tareas son más efectivos en situaciones muy favorables y en situaciones muy desfavorables”.

En palabras de Reyes (2004, p. 44), “en condiciones intermedias de favorabilidad, el líder considerado es a menudo el más efectivo, y estas situaciones son las más comunes en los grupos de trabajo”. Entre otras teorías del liderazgo contingencial se distingue el modelo de Paul Hersey y Ken Blanchard, citados por Stoner, Freeman y Gilbert (1992), quienes sostienen que el estilo más eficaz de liderazgo varía según “la madurez de los subordinados”, la que definen “no como la edad ni la estabilidad emocional sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo” (p. 117).

La elección de los patrones de liderazgo

Hernández (2006) escribe que el esquema de Tannenbaum, llamado “dinámica o continuo de estilos de liderazgo para guiar las intervenciones y modelar la forma adecuada que convenga a cada situación, es muy conocido en el mundo y se considera una herramienta básica del director” (p. 261). Se considera que el líder debe

elegir racionalmente entre los patrones más adecuados a la situación en que se encuentre.

Tal como lo indican Gil y Giner (2007), para Robert Tannenbaum y Warren Schmidt “un estilo de dirección es apropiado dependiendo de la situación, de la personalidad del directivo y del subordinado y de la fuerza que ambos ejerzan” (p. 326). Esto es, el liderazgo es un fenómeno situacional que depende básicamente de tres aspectos: las fuerzas que operan en la personalidad del directivo, las fuerzas que hay en los subordinados y las fuerzas existentes en la situación. Frente a estas tres fuerzas, el líder elige un patrón de liderazgo adecuado para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas personales a las fuerzas de los subordinados y a las de la situación. Se trata de encontrar la sintonía entre esas tres fuerzas interactivas.

Existe un continuum de patrones de liderazgo, entre los cuales puede escoger el administrador. De este enfoque situacional se puede inferir algunas proposiciones, tales como: el liderazgo es cerrado y se basa en controles del líder cuando las tareas son rutinarias y repetitivas; un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado, tiempo o tarea, en consonancia a las fuerzas involucradas. Así, de acuerdo a Tannenbaum, “la acción correcta del liderazgo depende de la situación que se afecta por elementos cambiantes del individuo...” (Hernández, 2006, p. 264).

En la búsqueda de información sobre el tema se pudo investigar que el acuerdo 96 de la Secretaría de Educación Pública establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias y más en específico el capítulo IV habla sobre las funciones que tiene el cargo directivo:

ACUERDO NÚMERO 96, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el Martes 7 de Diciembre de 1982)

ACUERDO NÚMERO 96**CAPITULO IV****Directores****ARTÍCULO 14.**

El director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

ARTÍCULO 16. Corresponde al director de la escuela:

- I. Encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y política de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;
 - II. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel:
 - III. Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes;
 - IV. Representar técnica y administrativamente a la escuela;
 - V. Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia;
 - VI. Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada;
 - VII. Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela y presentarlo al inspector escolar y demás autoridades competentes dentro del primer mes de labores;
- [...]
- IX. Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;
 - X. Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale:

[...]

XIII. Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;

XIV. Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;

[...]

XVII. Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plantel, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;

XVIII. Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipos y demás instalaciones materiales.

XIX. Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar;

XX. Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en sus deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten;

XXI. Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;

XXII. Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes.

De igual manera la SEP (2013) en su documento: “Normas de control escolar relativas a la inscripción, reinscripción, acreditación, promoción, regularización y certificación en la educación básica 2013 – 2014” publicó, en su capítulo IV las responsabilidades de los Directores, y educadores de planteles escolares, lo siguiente:

27. Aplicación de las Normas de Control Escolar por los Directores y Responsables del Plantel: El Director de la institución educativa pública o particular, con autorización, es responsable de;

27.1 La difusión y aplicación de las presentes normas.

27.2 Realizar el debido tratamiento y protección de datos personales en centros escolares en cumplimiento a la normatividad aplicable.

27.3 La información proporcionada por la escuela al Área de Control Escolar.

27.4 La expedición y entrega oportuna de documentos de acreditación y certificación.

28. Cumplimiento del Calendario Escolar: El Director de la institución educativa pública o particular con autorización será responsable de dar cumplimiento al calendario oficial. En ese sentido, es importante mencionar que se deberá observar lo referido en el Acuerdo Secretarial número 688 por el que se establece el calendario escolar para el ciclo lectivo 2013 -2014, aplicable en toda la

República para la educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de Maestros de educación básica, publicado en el Diario oficial de la Federación el 24 de Junio de 2013, el cual señala las disposiciones para el cumplimiento de la jornada escolar, las fechas de sesiones de consejo Técnicos Escolares de suspensión de labores, y para conmemorar el contexto escolar.

- 28.1 Promover la participación de los alumnos en actividades individuales de auto estudio.
- 28.2 Habilitar días u horarios extraordinarios que permitan recuperar la jornada escolar que resulte interrumpida.
- 28.3 Reducir durante el ciclo escolar la realización de actividades que puedan ocasionar interrupciones al desarrollo del Plan y Programas de Estudio, como convivios, festivales y otras actividades no curriculares.
- 28.4 En general, entre otras actividades, reducir o simplificar las cargas administrativas de los Maestros, a fin de alcanzar más horas efectivas de clase que permitan lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.

De acuerdo con las atribuciones que le confiere la Ley General de Educación, la Secretaría de Educación Pública establece los planes y programas de estudio para la educación primaria; su observancia es de carácter nacional y general para todos los establecimientos escolares, públicos y privados. Las asignaturas que se imparten en la primaria tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos.

La primera autoridad en las escuelas es el director del plantel, responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. En las escuelas primarias que cuentan con un mínimo de cinco maestros, se integra un Consejo Técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel, presidido por el director. En los planteles que incluyen más de 12 grupos, se elige un representante de los maestros por cada grado. El Consejo sesiona por lo menos una vez al mes y le corresponde analizar y hacer recomendaciones respecto de los planes y programas de estudio; los métodos de enseñanza; la evaluación de los programas tendientes al mejoramiento del servicio educativo; la capacitación del personal docente; la adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos, y otras cuestiones de carácter educativo, es así como la Secretaría de Educación Pública (2012) expone las funciones que tiene a su cargo el director de la escuela primaria.

Por otro lado, se investigó que en el estado de Jalisco en cuanto a su organigrama y estructura del funcionamiento del sistema educativo, se firmó un acuerdo secretarial mediante el cual se modifica el manual de organización de educación primaria, el cual se expide con fundamento en los artículos 10 y 35 de la ley orgánica del poder ejecutivo del estado de Jalisco y el artículo 8, fracción V y VI del reglamento interior de la Secretaría de Educación del mismo estado.

La gestión escolar juega un papel importante en el proceso educativo para alcanzar la calidad en la educación, El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (Segunda edición 2010): propone desarrollar liderazgos escolares que cohesionen y den rumbo al colectivo escolar, a través del trabajo colegiado y de la incorporación de los padres de familia y de actores en los asuntos educativos, para generar una mayor corresponsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los propósitos educativos, donde la planeación y la evaluación permanente tengan sentido para mejorar de manera continua las prácticas de los actores escolares y sus relaciones:

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para decidir qué acciones deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica escolar es compleja y resulta poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es “dividir” esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras. Por ello, para aproximarnos a la realidad escolar y a sus formas de gestión ésta se clasifica en dimensiones:

- Pedagógica Curricular
- Organizativa
- Administrativa
- De Participación Social

Desde el punto de vista analítico, las dimensiones son herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela. Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Es, precisamente, a través de estas “ventanas” por donde se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico.

Estándares de la dimensión organizativa. Liderazgo efectivo

El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planteados en tiempo y forma. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas.

El director promueve la formación y mejora de las condiciones en las que se desenvuelven profesores, estudiantes y funcionarios técnicos y administrativos en las escuelas. Esta nueva concepción de la administración de las escuelas implica organizar sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad, pertinencia, eficacia y equidad para alcanzar los objetivos y metas que el sistema educativo se propone.

El liderazgo del director se integra por una serie de atributos personales que coadyuvan a alcanzar los objetivos y metas educativas en la escuela. Entre las características de este liderazgo destacan el profesionalismo y compromiso personal, así como la capacidad administrativa y gerencial, las cuales convierten al director en un agente propositivo que adopta un método de trabajo consistente para favorecer el logro escolar, al mismo tiempo que construye lazos de colaboración entre su personal. Un director con estas cualidades está en posibilidades de generar un ambiente de trabajo idóneo para la discusión y ejecución de los asuntos escolares, haciendo factible establecer altas expectativas sobre el desempeño escolar de los alumnos.

Para la consideración del liderazgo se incluyen tres índices: su guía académica, otro sobre su percepción del logro escolar y el tercero acerca de su nivel de satisfacción respecto del ambiente escolar.

El primer índice está compuesto por cinco elementos: el enfoque de la enseñanza en las áreas, el manejo y control de la disciplina del grupo, las estrategias y técnicas para la evaluación, las estrategias de enseñanza y los aspectos de control escolar. Este índice señala a partir del auto reporte, el grado de contacto de los profesores y el director en relación con los asuntos académicos.

El segundo índice comprende elementos de la exigencia académica, conocimiento de los rendimientos esperados y la motivación, apoyo y seguimiento a los alumnos. Este indicador recoge la percepción de los directores sobre el logro académico en el centro de trabajo.

El tercer índice incluye aspectos que describen las relaciones interpersonales, la infraestructura escolar y la propuesta pedagógica. Alude a cuestiones de los recursos y los procesos que tienen lugar en las escuelas. Tanto el índice como la desagregación de sus componentes, permiten tener una idea de la satisfacción de los directores respecto al ambiente escolar.

De acuerdo al documento perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica ciclo escolar 2018 - 2019, corresponde al director cinco dimensiones en donde de acuerdo al tema se tomaron las que están relacionadas:

Dimensión 1

El director tiene que conocer la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la misma para lograr que todos los alumnos aprendan.

Para que un Director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere tener conocimientos sólidos acerca de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes, de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, así como de los propósitos, contenidos y enfoques didácticos incluidos en el plan y los programas de estudio.

Esta dimensión alude al conocimiento que debe tener el director de educación primaria para asegurar que la escuela cumpla con su tarea fundamental y los alumnos que a ella asisten aprendan con calidad y equidad.

En esta dimensión, el Director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

Dimensión 1	
Parámetros	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la tarea fundamental de la escuela. • Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. • Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación primaria constituye la tarea fundamental de la escuela. ➤ Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela. ➤ Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos. ➤ Identifica el papel del Consejo Técnico Escolar en la organización y el buen funcionamiento de la escuela. ➤ Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos y de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social, y sus implicaciones en la tarea educativa. ➤ Identifica los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la educación primaria.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos. ➤ Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la educación primaria. ➤ Identifica prácticas de enseñanza que permiten minimizar o eliminar barreras que limitan el aprendizaje y la participación de los alumnos. ➤ Identifica estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos

Dimensión 2

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Para que un Director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere de un conjunto de capacidades y recursos que le permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo que dirige.

Esta dimensión se relaciona con el saber y saber hacer del Director para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, establecer acciones de mejora escolar y administrar los recursos de la escuela (humanos, materiales y económicos) a fin de asegurar que se ofrezca un servicio educativo de calidad.

Dimensión 2	
Parámetros	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica diferentes estilos de ejercer el liderazgo y las consecuencias que tienen en la relación con el personal de la escuela. ➤ Emplea estrategias para organizar al colectivo docente como un equipo de trabajo, así como para negociar, mediar y resolver conflictos y establecer un clima laboral favorable. ➤ Emplea estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en la escuela. ➤ Identifica acciones tendentes a mejorar la calidad del servicio educativo y a promover la autonomía de gestión escolar.
<ul style="list-style-type: none"> Determina acciones para promover la mejora escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica acciones que permiten mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas. ➤ Explica la participación del personal docente en la evaluación interna de la escuela y en la planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar. ➤ Reconoce que el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, debe ser elaborado de manera colaborativa, consensuada y centrado en los aprendizajes de los alumnos. ➤ Identifica estrategias para comunicar a la autoridad y a la comunidad escolar, el sentido, las actividades y metas de la Ruta de Mejora Escolar.
<ul style="list-style-type: none"> Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Describe las características del trabajo colaborativo en la escuela. ➤ Identifica estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la escuela. ➤ Reconoce estrategias que fomentan el diálogo eficaz y la escucha activa entre la comunidad escolar para fortalecer el trabajo colaborativo.

<ul style="list-style-type: none"> • Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento de la infraestructura, equipamiento, materiales educativos y recursos económicos con que cuenta la escuela para promover aprendizajes. ➤ Propone medidas para la disminución de riesgos en la escuela, de manera que sea un lugar seguro para el aprendizaje. ➤ Propone acciones para garantizar una administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas. ➤ Reconoce los recursos humanos con los que cuenta la escuela a fin de asegurar los aprendizajes de los alumnos.
--	---

Dimensión 3

Un director que se reconoce como profesional mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Para que un Director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, debe comprender que su quehacer también implica tener capacidades para reflexionar sobre su propia práctica, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje.

Para lograrlo, debe poseer habilidades para la indagación, la lectura y la interpretación crítica de textos académicos especializados, así como utilizar las TIC para el fomento del desarrollo profesional, la comunicación con la comunidad escolar y el fortalecimiento de su función.

Dimensión 3	
Parámetros	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional implica el análisis del desempeño,

	<p>de las creencias y de los saberes sobre el trabajo educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional contribuye a la toma de decisiones para la mejora del trabajo cotidiano. ➤ Distingue las características del trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y temas educativos de actualidad, a fin de mejorar su función. ➤ Establece relación entre el fundamento teórico y el análisis de la práctica educativa, a fin de mejorarla.
<ul style="list-style-type: none"> • Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica diferentes formas de participar en redes y comunidades de aprendizaje para fortalecer su desarrollo profesional. ➤ Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional. ➤ Reconoce al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) como un mecanismo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.

Dimensión 4

Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

La práctica directiva requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica. Además, esta dimensión alude a las capacidades del Director para establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Dimensión 4	
Parámetros	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela. • Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica que uno de los principios de la función directiva es el respeto a los derechos humanos y a los derechos de la niñez y de la adolescencia. ➤ Reconoce sus responsabilidades éticas y profesionales para asegurar que todos los alumnos de la comunidad escolar aprendan y culminen sus estudios. ➤ Identifica acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnicas y de capacidades. ➤ Explica las ventajas de una comunicación efectiva para facilitar ambientes escolares favorables para la sana convivencia y el aprendizaje. ➤ Reconoce acciones del docente que favorecen la integridad física y el desarrollo de los alumnos. ➤ Reconoce acciones de los directivos escolares que orientan la mejora de los resultados educativos en la escuela. ➤ Reconoce que la función directiva se debe ejercer con respeto, confianza, empatía, responsabilidad, honradez, integridad e igualdad. ➤ Reconoce estrategias para propiciar el diálogo y la escucha entre la comunidad escolar. ➤ Identifica estrategias para resolver conflictos a fin de promover ambientes favorables para el trabajo educativo.

Dimensión 5

Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Para que un Director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, es conveniente establecer relaciones de colaboración con la comunidad escolar y el contexto local en el que se ubica la escuela.

Esta dimensión alude al reconocimiento de que la acción del Director trasciende el ámbito de la escuela, para mantener una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en que está inserta, por lo tanto el desempeño del director incluye habilidades para identificar, valorar y aprovechar, con sentido educativo, los elementos del entorno.

Dimensión 5	
Parámetros	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Promueve la colaboración de las familias, la comunidad e instituciones en la tarea educativa de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce el papel de los directivos escolares en el establecimiento de vínculos entre la escuela y la comunidad para el logro educativo de todos los alumnos. ➤ Explica cómo gestionar iniciativas comunitarias que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. ➤ Identifica las ventajas de vincularse con distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos. ➤ Identifica acciones para la participación activa del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación y de la Asociación de Padres de Familia que contribuyan a la mejora de la calidad y equidad educativas.
<ul style="list-style-type: none"> Identifica estrategias de colaboración con el personal directivo de la escuela y de la zona escolar, así como con el personal de la supervisión de la zona escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconoce las ventajas de trabajar en colaboración con personal de la escuela y de la zona escolar para organizar redes interinstitucionales de ayuda mutua que contribuyan a la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos. ➤ Reconoce la importancia de intercambiar experiencias con sus colegas de la escuela y de la zona escolar, para

	<p>acordar proyectos educativos orientados a la mejora de los aprendizajes en los alumnos.</p> <p>➤ Identifica, con el supervisor, los asesores técnicos pedagógicos y otros directivos de la zona escolar, estrategias que permitan atender problemas comunes que afectan el aprendizaje de los alumnos de la zona.</p>
--	--

El nuevo modelo educativo 2016 plantea la importancia de la autonomía de gestión bajo el liderazgo del director de la escuela exponiendo lo siguiente:

La escuela como comunidad con autonomía de gestión plantea habilitar y facultar gradualmente a las escuelas para que, bajo el liderazgo del director, se logre la participación de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones de organización interna y de contextualización curricular, así como en el uso de los recursos financieros conforme a las necesidades específicas de cada plantel y con efectos verificables en la mejora del servicio educativo.

La escuela debe ser una comunidad que aprenda y mejore. En ese sentido, debe usar la planeación estratégica como una práctica de mejora continua. El instrumento para realizar esta planeación es la Ruta o Plan de Mejora Continua que parte de un diagnóstico basado en evidencia para plantear objetivos, metas y actividades. Esta herramienta debe facilitar a la escuela implementar los acuerdos establecidos, darles seguimiento, evaluar sus resultados y hacer los ajustes necesarios.

La escuela debe trabajar para instrumentar el planteamiento pedagógico y garantizar que tanto los objetivos como los contenidos generales del currículo nacional de Educación Básica se cumplan. En consecuencia, la planeación debe organizarse en función de las prioridades educativas nacionales, centradas siempre en el aprendizaje de los alumnos, y hacer del contenido pedagógico su prioridad.

Por lo mismo, el Consejo Técnico Escolar en la Educación Básica debe consolidarse como órganos colegiados de decisión técnico-pedagógica para implementar de forma colaborativa los resultados de la planeación.

Una prioridad es promover la normalidad mínima escolar para asegurar las condiciones básicas para el proceso de enseñanza–aprendizaje.

El Consejo Técnico Escolar debe establecer estrategias para evaluar el aprovechamiento de los estudiantes y combatir oportunamente los factores que motivan el rezago y el abandono. Además, debe promover que todos los alumnos sean atendidos en condiciones de equidad a fin de fortalecer la inclusión, es decir, que todos aprendan juntos, mediante estrategias que eliminen las barreras para el aprendizaje y la participación.

En la Educación Básica, la dirección, apoyada por las instancias y los mecanismos de las autoridades educativas estatal y federal, debe facilitar el fortalecimiento de los Consejos Escolares de Participación Social y contribuir a la transparencia y rendición de cuentas de los programas educativos.

Las supervisiones escolares deben apoyar el fortalecimiento del liderazgo de los directores, orientar el desarrollo adecuado de los Consejos Técnicos Escolares, promover el mejoramiento del ambiente escolar y la participación activa de las familias.

El nuevo modelo educativo (SEP, 2016), pretende:

Valorar el desempeño del Personal Docente en Educación Básica para asegurar un nivel de suficiencia en quienes realizan funciones de enseñanza-aprendizaje y que contribuya a ofrecer una educación de calidad a los educandos, identificar necesidades de formación de los Docentes de Educación Básica, que permitan generar acciones de formación continua, tutoría y asistencia técnica dirigidas a mejorar sus prácticas de enseñanza y su desarrollo profesional.

Estos son los propósitos tomados de la evaluación del desempeño que vienen inmersos en la guía académica del personal docente tercer grupo 2017.

El modelo educativo 2016 y el liderazgo del director son piezas claves para elevar la calidad en la educación ya que tienen la responsabilidad de los docentes frente a grupo, vigilar y supervisar su trabajo, haciendo observaciones y aportando

sugerencias que puedan influir de forma positiva en la práctica educativa, así mismo el director participa en la primera etapa del proceso de evaluación de los maestros frente a grupo en donde él tiene que elaborar un informe de responsabilidades profesionales del personal docente en educación primaria, en donde el propósito de esta primera etapa es la siguiente:

“Identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades profesionales del docente que son inherentes a su función, así como las fortalezas y aspectos a mejorar en su práctica”. (SEP, 2017). Es el propósito señalado en el documento *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño Docente. Educación Básica. Ciclo Escolar 2017-2018* de la Etapa 1. Informe de Responsabilidades Profesionales.

La información que la autoridad educativa inmediata superior y el sustentante aporten en esta Etapa permitirá a la Secretaría de Educación Pública retroalimentar a los sustentantes en su Informe Individual de Resultados y tomar decisiones para definir los procesos de cumplimiento de las responsabilidades profesionales.

Así mismo en este documento estable en la etapa 1 Informe de responsabilidades profesionales lo siguiente: En esta etapa se busca identificar en qué grado el docente cumple con las exigencias propias de su función. Para lograrlo, se aplicarán dos cuestionarios con preguntas equivalentes, uno dirigido al docente evaluado y el otro a su autoridad inmediata. Se espera obtener información sobre las fortalezas y los aspectos a mejorar acerca del desempeño de los docentes con base en los aspectos señalados en los perfiles, parámetros e indicadores correspondientes.

Arreguín (2008), plantea que el director de escuela primaria como docente y líder dentro de un plantel, debe ser el representante del profesionista comprometido, con un perfil basado en competencias que le avalen, como soporte, para la gestión que debe realizar. Si se observa detenidamente su trabajo en la actualidad se ve que su labor no se queda solo como gestor para dar solución en cuanto a la infraestructura escolar, se requiere de él que administrativamente lleve todo organizado, pedagógicamente conozca los planes y programas, nuevas tendencias y corrientes

vigentes en la educación, promueva en la comunidad escolar el logro de objetivos. Que organice actividades de superación profesional con los docentes y por otro lado responda a cada una de las peticiones de los padres de familia.

Constantemente, debe replantearse los elementos o factores más importantes para guiar el trabajo de la comunidad escolar y reconocer que el cambio, empezando por él mismo, va a generar la superación de las demandas y la satisfacción para alcanzar una calidad educativa aceptable en beneficio de la formación de los alumnos.

Bolívar (2010) en su trabajo “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones” expresa lo siguiente; el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. El modelo administrativista-burocrático de la dirección escolar, tanto en España como en Chile, en la modernidad tardía, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento.

Al respecto, el liderazgo pedagógico o instruccional de los contextos anglosajones puede ser de suma utilidad para potenciar dicho mejoramiento, como muestran la literatura y experiencias que se revisan en este trabajo. Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes (Printy, 2010).

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Darling-Hammond, 2001). Los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Sucede que, así como, cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el

aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar.

Según un estudio de la UNESCO (2004) “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata de generar climas propicios 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.

Es fundamental, considerar la importancia del papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

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 se vive” (p.13); otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre sí y éstas con la organización en su conjunto”. El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Por otro lado Gallegos (2004), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

Mientras tanto Calero (1998) comenta que es importante que el director del centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia.

El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una

nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Se puede definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Son cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo:

La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos.

La situación debido a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización. El proceso de comunicación para que a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes

La propia OCDE ha decidido intervenir en esta dimensión, a través de su programa titulado Mejorar el liderazgo escolar (*Improving school leadership*), en el que participan entre otros Chile (Mineduc, 2007) y España (Ministerio de Educación, 2007). Justifica entrar en esta dimensión dado que, como afirma al comienzo de su estudio: El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambientes escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de

política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (p. 10)

En contraste Cuevas (2008) en su trabajo: *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural* encontró lo siguiente; “La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés” (p. 1).

Este artículo, partiendo de los criterios que contempla el Modelo de Excelencia, presenta un cuestionario de liderazgo que permite analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados; incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales.

Mediante su aplicación se ha podido constatar que los directores de Ceuta alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro. También se ha podido observar que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados. A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave.

Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder.

En este sentido, diferentes autores (Bolman y Deal, 1992; Leithwood, 1994; Ogawa y Bossert, 1995) sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009) ha decidido mejorar el liderazgo escolar con la siguiente investigación: El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

De 2006 a 2008 la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo escolar en todo el mundo, con la participación de Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamenca y francesa), Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Irlanda del Norte y Escocia) y Suecia.

El proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* generó un conjunto significativo de conocimientos sobre este tema presentado en informes nacionales e informes innovadores de estudios de caso. Los resultados se informaron en dos volúmenes publicados por la OCDE en 2008:

Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica informa sobre los resultados generales del estudio de la OCDE sobre liderazgo escolar. ¿Cuáles son las funciones de dirección más eficaces para mejorar el aprendizaje de los alumnos? ¿Cómo asignar y distribuir mejor las distintas tareas de liderazgo? ¿Cómo asegurar que los líderes actuales y futuros desarrollen las habilidades apropiadas para un liderazgo eficaz? Éstas son preguntas que los gobiernos de todo el mundo enfrentan. Ofreciendo una valiosa perspectiva internacional, este informe identifica cuatro áreas de acción y una gama de opciones de política para ayudar a los gobiernos a mejorar el liderazgo escolar ahora y construir un liderazgo sostenible para el futuro.

Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership explora la función sistémica emergente de los líderes escolares. Una de las nuevas funciones que se pide a los directores escolares que desempeñen es trabajar más allá de los límites de sus escuelas para contribuir al éxito del sistema en su conjunto. Los estudios de caso de Australia, Austria, Bélgica (Flandes), Finlandia y Reino Unido (Inglaterra) ilustran cómo los países alientan a los líderes escolares a convertirse en

líderes sistémicos y cómo están desarrollando y formando a nuevas generaciones de líderes escolares para contribuir a la transformación del sistema, de modo que cada escuela sea una buena escuela.

Del estudio realizado de 2006 a 2008 la OCDE realizó el proyecto: *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo 2009*, en donde identificó cuatro áreas de acción que consideradas en conjunto, pueden ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares. Estas áreas de acción destacan la necesidad de:

- (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
- Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo es un instrumento de formación profesional para responsables de política educativa, practicantes y grupos interesados pertinentes, dirigido a llevar a cabo discusiones sobre cómo pueden utilizarse las recomendaciones de la OCDE para diseñar e implementar la política en diferentes contextos. Está diseñado para ayudar a analizar las políticas y prácticas de liderazgo escolar actuales y ayudar a desarrollar una comprensión común de dónde y cómo tomar acción.

Las herramientas de trabajo están divididas en cuatro módulos de aprendizaje que pueden ser diseñados para grupos específicos o para adecuarse a contextos particulares. Los módulos proporcionan marcos para que una gama diversa de grupos interesados trabaje en conjunto con miras a explorar sus creencias, valores y prácticas. En el diálogo se forman entendimientos nuevos y compartidos, pueden surgir

prioridades sostenidas de manera común y es más probable que las personas se comprometan a la acción.

Los principales usuarios serán los responsables de política educativa nacional, regional y local y los practicantes. Éstos incluyen líderes escolares (directores y otros), funcionarios de las autoridades distrital, regional o local, miembros de consejos escolares u organismos rectores, representantes de sindicatos y asociaciones profesionales, e instituciones de educación superior involucradas en la formación y desarrollo de líderes escolares.

Módulo 1: comprensión y análisis

Este módulo contiene un resumen de los resultados de la actividad *Mejorar el liderazgo escolar*, intercalados con preguntas para ayudar a la comprensión y promover la reflexión y el diálogo. Aboga fuertemente por la importancia de la reforma del liderazgo escolar en la mejora de los resultados escolares y utiliza ejemplos para explorar las cuatro áreas de acción para la reforma, haciendo hincapié en las conexiones entre las áreas.

Módulo 2: autodiagnóstico y auditoría

En este módulo, un cuestionario analítico invita a las personas a considerar los resultados del informe en relación con sus propias creencias y contexto. Plantea las preguntas “¿dónde estamos ahora?” y “¿dónde nos gustaría estar?” y proporciona espacio para reflexionar sobre los resultados e implicaciones del análisis de diferencias para la política y la práctica.

Módulo 3: asignación de prioridades y toma de acción

Este módulo está diseñado para ayudar a las personas a decidir con cuál de las áreas de acción o recomendaciones de *Mejorar el liderazgo escolar* se involucrarán primero, al contestar las preguntas “¿cuáles son nuestras prioridades para la acción?” y “¿cómo actuamos para lograrlas?” la primera parte de la actividad fomenta la asignación de prioridades con base en un conjunto de opciones. Después se pone en marcha un proceso que promueve la acción de acuerdo con las prioridades elegidas.

Módulo 4: comunicación y conexión: seminario facilitado de un día

Este módulo proporciona orientación para un seminario facilitado de un día diseñado para reunir a una amplia gama de grupos interesados. Se basa en y reúne actividades de los módulos anteriores para ayudar a establecer las conexiones entre las diferentes áreas de desarrollo y mejora.

Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al:

- Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.
- Planificar la formación profesional del maestro.
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo.

Para tener éxito en la sociedad del conocimiento actual, los niños y los jóvenes necesitan cambiar en formas más fuertes de aprendizaje activo y constructivista que enseñe la comprensión y la independencia. Hay también una demanda creciente de individualización y personalización que puedan ofrecer oportunidades de aprendizajes incluyentes y sensibles a los ambientes multiculturales para grupos de estudiantes cada vez más diversos. Los líderes escolares necesitan dominar estas nuevas formas de pedagogía de modo que puedan supervisar y evaluar la práctica de sus maestros. Los directores escolares, como líderes del aprendizaje, pueden establecer comunidades de práctica eficaz en las cuales la formación profesional continua se vuelva más sofisticada y se integre al quehacer del día laboral.

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Los directores de las escuelas más exitosas en circunstancias difíciles por lo común son conocidos por los padres de familia y la comunidad en general; asimismo,

están comprometidos con ellos y gozan de su confianza. Buscan mejorar el logro y el bienestar para niños y jóvenes al involucrar a empresas, clubes deportivos, grupos de fe y organizaciones comunitarias. Los líderes escolares también colaboran cada vez más con los líderes de otras escuelas y con el distrito para compartir los recursos y habilidades necesarios para brindar una gama diversa de oportunidades de aprendizaje y servicios de apoyo.

Tres barreras principales deben vencerse para que las escuelas resuelvan con éxito estos desafíos:

- *Las funciones de los directores se están intensificando.* Dado que el trabajo de dirigir una escuela se ha expandido y ha adquirido mayor complejidad, se observa cada vez más que las funciones y responsabilidades que se esperan de los directores exceden con mucho lo que una sola persona puede lograr.
- *La profesión está envejeciendo.* El líder escolar promedio en los países de la OCDE tiene 51 años de edad y se retirará dentro de los próximos cinco a 10 años. Además de mejorar la calidad del liderazgo escolar actual, es imperativo desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y para procesos eficaces de sucesión del liderazgo.
- *Las condiciones de trabajo son poco atractivas.* Muchos países enfrentan números decrecientes de solicitudes para puestos de dirección. Se tienen imágenes negativas de un puesto que a menudo se considera que tiene una carga excesiva de trabajo, que ofrece formación y preparación insuficiente, salarios inadecuados y malas condiciones de trabajo. En particular, los directores adjuntos y los directores y maestros sienten que los incentivos adicionales ofrecidos a los directores son demasiado pequeños para compensar el gran aumento en la carga de trabajo.

Con lo plasmado en el marco teórico citando y parafraseando algunas aportaciones de diversos autores se puede definir y construir de forma muy particular que “liderazgo” es la cualidad de un sujeto para influir de forma positiva y/o negativa en otras personas, ejerciendo una comunicación efectiva para desarrollar objetivos concretos, impactando de forma significativa en el equipo de trabajo. Los directores de las escuelas primarias deben ser líderes que guíen y orienten a su personal a la

planeación y ejecución de actividades en determinados proyectos evaluando su propia práctica, para mejorar y perfeccionar el trabajo haciéndolo eficiente y eficaz. Además debe ser promotor y coach dentro sus maestros para fomentar la actualización y preparación docente para estar a la vanguardia con las nuevas metodologías, instrumentos de evaluación y las tecnologías para la información y la comunicación (TICs).

Para que una persona sea líder debe de tener una construcción sólida de las funciones que con lleva su cargo, ya que muchas veces se confunde el liderazgo con autoridad, considero que es más productivo hacer uso de un buen liderazgo en el ramo educativo puesto que se trabaja de forma coordinada con todos los actores educativos ya que se tienen metas en común. Un buen líder es aquel que evalúa su trabajo, detecta sus áreas de oportunidad, fomenta el desarrollo de competencias en su grupo, hace trabajo colaborativo, motiva a su personal y constantemente esta en desarrollo de proyectos.

2.2 Marco Referencial

Camarero (2015) realiza un estudio con enfoque interpretativo usando una metodología cuantitativa y cualitativa en donde el propósito general de la investigación fue conocer la figura directiva y los estilos de dirección y liderazgo de los centros educativos de primaria de los servicios territoriales de Educación de Tarragona. Así mismo la autora se dispuso los siguientes objetivos específicos:

- Describir el perfil profesional de los directores de las escuelas de los SSTT de Educación de Tarragona.
- Analizar la situación actual del desempeño de la dirección escolar.
- Identificar los diferentes modelos de dirección escolar y liderazgo que desarrollan los directores de la zona.
- Proponer líneas de mejora del liderazgo para el éxito escolar.

La población fue compuesta por los 217 colegios de la demarcación de los SSTT de Tarragona de Educación Primaria. De éstos 181 fueron centros públicos, 35 centros concertados y un único centro fue privado. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario mixto (descriptivo y analítico) y transversal, que tuvo como finalidad describir, establecer comparaciones entre subgrupos y buscar relaciones entre las variables. Fue un cuestionario elaborado *ad hoc*, fundamentado en un análisis bibliográfico y en los resultados de investigaciones precedentes. La conclusión a la que llegó autora fue que los directores que tienen un cargo directivo la mayoría posee varios años de servicio como docente, y que eso no garantizó el buen funcionamiento de los centros escolares, ya que el trabajo con los maestros implica una tarea ardua, la preparación es un factor que permite enfrentarse mejor los retos y necesidades de los planteles.

En su trabajo Romero (2016): “Estilos de liderazgo en directores de escuelas primarias públicas de la zona 078 de Yucatán” se planteó en identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directores de escuelas primarias de la zona 078 de Yucatán además de inferir la percepción del ejercicio de liderazgo de los directores mediante el análisis de los estilos de liderazgo, para ello realizó una metodología cuantitativa de tipo descriptivo utilizando un diseño no experimental. La población con la que trabajó fue compuesta por 14 directores de escuelas primarias públicas de la zona 078, implementó un cuestionario multifactorial por sus siglas en inglés, el instrumento permitió de dos maneras realizar la medición de la percepción del liderazgo: el que mide el grado de liderazgo a través de la percepción de sus seguidores y el de autoevaluación del líder. Concluyó su trabajo en que los directores de la zona 078 ejercen un liderazgo transformacional y transaccional combinado sin que predomine alguno en particular.

Reyes Flores, N. (2012) en su trabajo “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao” utilizó un estudio descriptivo correlacional entre dos variables: la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente. Para esta investigación se trabajó con un enfoque cuantitativo. La población fueron maestros de educación secundaria con una

muestra de 40 profesores del mismo nivel, los instrumentos que se utilizaron para este trabajo fueron: la encuesta y la ficha de evaluación, el primer instrumento consta de 20 ítems mientras que el segundo posee un total de 45 ítems.

La conclusión a la que llegó el autor es que no hay relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario. El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculada a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Sorados (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. La población que se asumió fueron alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomando una muestra de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada.

La prueba de Pearson que utilizó la autora Sorados (2010) arrojó una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949 en donde el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial, directa y significativa de 0.937 de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa. Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

En otra investigación realizada por Juárez (2010), un estudio descriptivo acerca de los estilos de liderazgo de los directores de cuatro instituciones educativas según la percepción del docente del Callao, para ello 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 evidenciaron 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.

Otra investigación sobre liderazgo directivo fue llevada a cabo por Castillo (2010). Aquí se buscó verificar la existencia de relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial n° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente.

La autora menciona que la muestra incluyó un total de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y las 11 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

Sin embargo, Calla (2008) en el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó una tesis sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao. Se aplicó una metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores.

La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo, expresa que los

directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

También Rivera (2008) en su tesis doctoral 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, se aplicó 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.

En esta misma línea investigativa Zela (2008) en su tesis de maestría que trató sobre el liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno) buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre estas variables. En este estudio básico descriptivo se tomó en cuenta una muestra de 20 directores de instituciones educativas del nivel secundario a los cuales se les aplicaron dos cuestionarios y de los resultados obtenidos se destaca que el liderazgo participativo se encuentra en el 60% de la muestra, mientras que el 40% presenta mayor liderazgo consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Al final concluyó que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ($r = .390$).

Examinando el tema del liderazgo directivo, Gutiérrez (2008) pretendió en su estudio determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad

de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía.

Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes.

Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de su centro escolar.

La tesis de Valencia (2008) se propuso determinar la relación de los estilos gerenciales considerando la tipología de liderazgo de Likert con respecto a la satisfacción laboral del personal. La población se conformó por 481 personas integrantes de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de las cuales se tomó una muestra de 242 sujetos siguiendo un muestreo probabilístico estratificado.

El método que se empleó fue cuantitativo y el diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron cuestionarios para evaluar las variables, obteniéndose como resultado que hay relación significativa entre las variables, destacando que los estilos consultivo y participativo evidencian relación lineal positiva con la satisfacción del empleado.

Carbone (2008) y su equipo de investigación abordaron bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos. El objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los alumnos. Se presentó un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual.

En la selección de la muestra de establecimientos se usan criterios de: polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y

ubicación geográfica. Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas. Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizador y centralista.

Arias y Cantón (2007) realizaron una investigación sobre dirección y liderazgo donde se 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 docente diaria. Asimismo, los directores 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.

Mansilla (2007), efectuó un estudio de investigación acerca de la "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución "Inmaculada Concepción" de Los Olivos; trabajó con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de

docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.

El año 2005 fue calificada la gestión del director por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D1 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

A los tres grupos integrantes se les proporcionó una encuesta con escala de Likert pretendiendo medir el liderazgo directivo y la gestión eficaz, y para examinar el rendimiento académico promedio de los educandos se tomaron las actas finales de evaluación como fuente de información. En una de sus conclusiones manifestó que el director democrático con alto liderazgo estratégico influye positivamente en el rendimiento escolar.

En su tesis doctoral García (2006) investiga sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo con la intención de comprender las causas por las que la percepción del clima difieren entre las personas de la misma organización. El estudio empleó un análisis multivariante en cuatro centros hospitalarios públicos y privados considerando una muestra compuesta por médicos,

enfermeros y personal técnico (632 sujetos participantes en total), sus resultados y conclusiones pueden extrapolarse al campo educativo. Concluyó que la conducta de relación de los líderes contribuye a crear un buen clima en los equipos de trabajo y esto es percibido por los subordinados, aplicándose estilos de liderazgo diferenciados de acuerdo a las características del grupo.

Gago (2004) realizó un estudio cualitativo y cuantitativo para analizar el rol del líder educativo de los directores de educación secundaria pública. Su investigación descriptiva y observacional tuvo como variables de información las conductas del líder y como variables de clasificación sexo, edad, etapa profesional, tiempo de servicios y tamaño de la escuela. De una población de 1870 profesores y 28 directivos se dispuso de una muestra de 123 docentes y 16 directores. Se utilizó la escala de estimación del liderazgo y la técnica Delphi del enfoque cualitativo como técnicas de investigación.

En sus conclusiones se halló que la actuación del director como líder educativo es un rol complicado enmarcado por múltiples condicionantes. No puede plantearse el ejercicio de un liderazgo educativo sin un cambio en la organización escolar como dispositivo al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje.

Es importante resaltar la aportación de Baeza (2003), en su tesis doctoral aborda un estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, en la que se describe la efectividad del estilo de liderazgo dentro de los centros superiores en relación a la autoevaluación como mecanismo de aseguramiento de la calidad. Se estudiaron la realidad de las universidades chilenas en comparación a las universidades iberoamericanas. En el estudio se utilizó la metodología de grupos Delphi, desarrollo de entrevistas semiestructuradas y aplicación de un inventario de liderazgo. Al contrastar la percepción de directivos, docentes, administrativos y alumnos de las universidades seleccionadas se concluye que el liderazgo es factor esencial en los procesos de autoevaluación institucional y en el mantenimiento de una organización óptima. El autor recomienda implementar estrategias para la promoción de una comunidad de líderes en el campo gerencial del quehacer educativo.

Cuevas y Díaz (2001) en su investigación examinaron la percepción de los directores sobre el liderazgo educativo en centros de educación secundaria de Ceuta en España emplearon una metodología cuantitativa y cualitativa con la aplicación de la técnica de análisis de documentos, la realización de entrevistas semiestructuradas y el llenado de un cuestionario sobre liderazgo. Se tomaron en consideración cinco directores de centros escolares en Ceuta. A pesar de que los resultados no son generalizables a otros contextos debido a la realidad multicultural que refleja, se concluye que todos los directores poseen una alta percepción sobre su nivel de liderazgo y según su autorreflexión tienen una gran valoración de su labor directiva por lo que se resisten a dejar su cargo. Sugieren realizar un estudio de carácter heteroevaluativo que brinde la confirmación o refutación de los hallazgos encontrados.

Finalmente, Miranda y Andrade (1998) en su investigación sobre la influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago buscan medir el grado de influencia de este liderazgo en el rendimiento de los alumnos disponiendo de una muestra conformada por 200 estudiantes. Se trata de un estudio no experimental de tipo descriptivo correlacional donde se manifiesta que este liderazgo incide directamente en el rendimiento pues potencia los canales operativos de información y comunicación, y fomenta, además, una cultura institucional de identificación con la comunidad escolar.

2.3 Marco Contextual

La Secretaría de Educación Pública (2012), define la educación primaria como el segundo nivel en la educación básica, es obligatoria y se imparte a niños de entre 6 y hasta 14 años de edad; la duración de los estudios es de seis años - dividida en seis grados.

El contexto donde se desarrolló el trabajo de tesis es en Ciudad de Carmen, Campeche, las tres escuelas son de organización completa, dos del turno vespertino y una del turno matutino, están ubicadas en lugares y zonas diferentes, teniendo algunos rasgos similares como: una población flotante, poco interés por parte de los

padres de familia para apoyar a sus hijos en las tareas escolares, la mayoría de los maestros son personas que pertenecen al camino real, muchas inasistencias por parte de los alumnos a las escuelas.

En la escuela “Justo Sierra Méndez” un 50% de sus maestros son originarios de otros lugares mientras que el 50% son residentes de Ciudad de Carmen; cabe mencionar que su directora ganó el examen de promoción, es originaria de la ciudad de Campeche, esta escuela se ha identificado en la zona por ser conflictiva ya que los maestros originarios de ciudad del Carmen mantienen resistencia al cambio, en menos de 10 años han pasado 4 directores.

Por otro lado la escuela “Benito Juárez” tiene un personal del 80% que radica en la isla de Ciudad del Carmen mientras que el 20% son de otros lugares, su director no es originario pero radica en la isla ya desde hace más de 25 años, ganó su cargo de igual forma que la primera directora en el mismo ciclo escolar.

Por último la escuela “María Pacheco Blanco” cuenta con un 20% de maestros que son originarios de la isla carmelita mientras que el otro 80% son profesores que son de otros lugares así como la directora del plantel escolar, ésta ganó su cargo directivo por medio del examen de promoción en el ciclo escolar.

Una característica en común que poseen las tres escuelas, es que su matrícula estudiantil es variada no depende exclusivamente del lugar o colonia, se ha analizado por medio de las inscripciones que los niños provienen de colonias alejadas a las primarias en donde para llegar tienen que tomar transporte colectivo, se menciona ya que es una necesidad de los directores en donde pudiera ser punto clave para hacer uso efectivo de su liderazgo con sus maestros o padres de familia.

El horario de la jornada escolar que se imparte en el turno matutino es de 7:30 am. A 12:30 pm. Mientras que el horario en los turnos vespertinos es de 14:00 pm. A 18:30 pm. La diferencia entre los dos turnos es la matrícula de alumnos habiendo más en el turno matutino que en los vespertinos.

Otro factor en común que comparten las escuelas es la inseguridad que radica en la ciudad debido a que la situación económica es muy baja provocando muchos robos, asaltos, delincuencia e inseguridad en algunos barrios y zonas céntricas de la ciudad, dada estas problemáticas los turnos vespertinos laboran cuatro horas y media mientras que el matutino trabaja 5 horas, realizando media hora de activación física en las mañanas.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptivo siguiendo un enfoque cualitativo ya que se buscó principalmente caracterizar el liderazgo directivo ejercido por los diferentes directores de educación primaria; además permitió describir las dos categorías de análisis: tipo de liderazgo y liderazgo satisfactorio.

El tipo de diseño que se empleó para alcanzar los objetivos de esta investigación corresponde al enfoque no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se pretende es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Es un estudio de tipo transversal puesto que los datos se recolectaron mediante dos cuestionarios que se aplicaron en una sola ocasión aunque en distintos momentos.

Se realizó un estudio donde se analizaron las diferentes formas de trabajo de los directores durante el ciclo escolar 2017 – 2018 con el fin de obtener información sobre el tipo de liderazgo más ejercido y el que mejores resultados ha presentado.

3.2 Ubicación y tiempo de estudio

El estudio se llevó a cabo en tres escuelas pertenecientes a las zonas escolares: 023 y 024 del nivel primaria ubicadas en Ciudad del Carmen del estado de Campeche. La investigación se realizó en un período aproximado de 5 meses en el transcurso del ciclo escolar 2017 – 2018.

3.3 Población y muestra

La población en este estudio son los directores y los maestros de la escuela; “María Pacheco Blanco” T. V., “Benito Juárez” T. V. y “Justo Sierra Méndez” T. M. dando un total de 3 directores y 33 maestros de educación primaria, como se muestra en la tabla de la siguiente hoja:

Escuela A	María Pacheco Blanco T. V.	Directora y maestros
Escuela B	Benito Juárez T. V.	Director y maestros
Escuela C	Justo Sierra Méndez T. M.	Directora y maestros

No se tuvo que aplicar una fórmula estadística para determinar el tamaño y seleccionar a los elementos que conformaron la muestra puesto que como la población es pequeña se optó por trabajar con todos los sujetos que la integran.

3.4 Instrumentos para acopio de información

Los instrumentos utilizados para este proyecto son dos cuestionarios tipo escala Likert tomando como modelo del trabajo presentado por Reyes (2012) en su investigación sobre “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”. El propósito del instrumento es medir el nivel de liderazgo directivo de acuerdo a la percepción de los docentes de nivel primaria.

Se aplicaron 2 cuestionarios tipo encuestas; la primera midió el grado de aparición de los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo o participativo, según aspectos referidos a los procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

El cuestionario tipo encuesta consta de 20 ítems, cinco por cada estilo de liderazgo considerando los elementos clave: procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. La duración de la aplicación de la encuesta es de aproximadamente 20 minutos, tiempo en el cual el informante y sujeto de la muestra marca por cada reactivo sólo una de las opciones de la siguiente escala ordinal:

1: Nunca

2: Raramente

3: Ocasionalmente

4: Usualmente

5: Siempre

Tomado de Alvarado (2002, p.141), fue adaptado y validado por Castillo (2010) en su tesis de maestría, tal y como se puede ver en el anexo.

El segundo cuestionario fue tomado del trabajo “La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATI” de Faustino (2014) el cual fue adaptado a nivel primaria y aplicado a los directores de las escuelas en las que se trabajó el estudio. El cuestionario consta de 16 ítems en donde se midió el estilo de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo o participativo, que más predomina en los directores de los planteles.

De igual forma la aplicación de la encuesta será de aproximadamente 20 minutos, tiempo en el cual el informante y sujeto de la muestra marca por cada reactivo sólo una de las opciones de la siguiente escala ordinal:

5. Siempre lo hago

4. Casi siempre lo hago

3. A veces

2. Casi nunca lo hago

1. Nunca lo hago

3.5 Procedimientos

Las encuestas sobre el liderazgo directivo fue aplicada de manera individual a los maestros de grupo de nivel primaria así como a los directores del mismo nivel.

Las encuestas se realizaron del 13 al 20 de mayo del 2018 haciendo la diferencia de la aplicación de la encuesta de los maestros con respecto a la encuesta de los directores como se desglosa en la tabla de abajo. El procesamiento de la

información recolectada se desarrolló el 23 de mayo del 2018 usando las herramientas de análisis que proporciona la sistematización de datos.

Con estos instrumentos se buscó definir el estilo de liderazgo directivo, obteniendo datos como edad, género, especialidad, grado académico entre otros para enriquecer el trabajo.

	Mayo del 2018						
	11	14	16	17	18	21	22
Escuela A	Aplicación a maestros Y Director						Recolección de datos
Escuela B			Aplicación a maestros Y Director				Recolección de datos
Escuela C					Aplicación a maestros Y Director		Recolección de datos

4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Análisis de resultados

Con base en la información recabada en la investigación de tipo descriptiva y siguiendo un enfoque cualitativo, se pretende explicar el tipo de liderazgo directivo más frecuente en las escuelas primarias de Ciudad del Carmen, especificando las características de los líderes que han mostrado mejores resultados académicos escolares; para no caer en la repetición continua del nombre de cada escuela, en lo sucesivo se les identificará de la siguiente manera:

Escuela A “María Pacheco Blanco” T.V.

Escuela B “Benito Juárez” T.V.

Escuela C “Justo Sierra Méndez” T.M.

En la escuela A todos los profesores son licenciados en educación primaria, dentro de la muestra la mayoría son del género femenino, las edades oscilan entre los 26 y 33 años, solo un profesor presenta mayor edad, esto conlleva a que predominan los maestros jóvenes de los cuales un poco más de la mitad están casados, en esta institución ningún profesor cuenta con otro grado de estudio y la mayoría posee pocos años de servicio.

En la escuela B tan sólo una minoría tiene estudios en licenciatura en psicopedagogía mientras que el resto del personal cuenta con licenciatura en educación primaria, hay una ligera variación en las edades puesto que hay maestros que tienen 25 años de edad, otra parte oscila entre los 35 años y la última se encuentran entre los 50 años de edad, hay más maestras que maestros, así mismo la mayoría de los profesores están casados. En esta escuela los maestros no cuentan con otro grado de estudios más sin embargo más de la mitad posee entre 16 y 23 años de experiencia laboral.

La escuela C es la que presente mayor población de profesores en donde predominan más maestros que cuentan con licenciatura en educación primaria, sólo una minoría son licenciados en educación. En la institución hay más mujeres que hombres, las edad de los maestros están divididas en dos grupos; el primer grupo está en los rangos de 27 años a 30 mientras que el segundo grupo están entre los 45 y 52 años. La mayoría de los profesores están casados. Al igual que las otras dos escuelas ningún maestro tiene otro grado de estudios

Durante la investigación se identificó que 2 de los 3 directores encuestados poseen una maestría, por lo que es pieza clave para el buen funcionamiento de su escuela.

El tipo de liderazgo que desempeñen los directores en educación primaria será pieza fundamental para construir un equipo de trabajo sólido y productivo con los docentes, así mismo podrá elevar la calidad en la educación en los estudiantes, es importante motivar el desempeño de los maestros para mejorar las prácticas, supervisar el trabajo interno de la escuela es un aspecto que debe realizar el director para detectar e identificar posibles amenazas o debilidades educativas.

Para identificar y determinar el tipo de liderazgo más frecuente en las escuelas primarias de Ciudad del Carmen, y especificar las características de los líderes que han mostrado mejores resultados, se presenta el resultado de los dos cuestionarios tipo escala Likert tomando como modelo el trabajo de Reyes (2012).

El primer cuestionario consta de 20 ítems y está dirigido a los maestros mientras que el segundo cuestionario posee 16 ítems y es exclusivo de los directores, para su mejor análisis se iniciará con los cuestionarios de los docentes por escuela.

Con base en los resultados de la escuela A, la directora presenta 2 estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y participativo, esto debido a que en la prueba hubo un empate de los resultados más sin embargo hace uso de los dos estilos en diferentes actividades dentro de la escuela,

Dentro de las características que predominan en la directora se encuentra las siguientes:

- Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de institución.
- El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.
- Considera que al delegar funciones a los miembros de la institución se están logrando los objetivos.
- Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.

En el cuestionario hecho a la directora A, los resultados arrojan que hay poca influencia y motivación en el fomento y desarrollo de las capacidades del personal de la escuela. Así mismo se ha analizado que hay poca participación en las observaciones de clases dentro de las aulas, habiendo poca supervisión y monitoreo de las prácticas educativas de los docentes. Falta reforzar la gestión escolar en la institución, ya que no hay trabajos por proyectos que mejoren o impulsen la calidad en la educación. La directora cuenta con 8 años de servicio frente a grupo y 3 años como directivo, no cuenta con otro grado de estudios.

Cabe mencionar que durante la recolección de datos una gran parte de los maestros externaron sin saber el tipo de liderazgo que poseía su directora algunas desventajas y ventajas del trabajo. Señalaron que se trabaja bajo presión en las actividades extracurriculares en períodos relativamente cortos, delega comisiones al personal pero las realiza de forma impositiva privando de la mediación, además de que se cumple con lo mínimo en cuanto a la documentación, los maestros externaron en sus observaciones la falta de motivación y visión en la práctica docente un claro ejemplo fue en el proceso de evaluación que presentaron los docentes. Dentro de las ventajas destacan que el personal realiza las tareas que les fueron encomendadas, realizando trabajo en equipo entre compañeros.

El director de la escuela B presenta un estilo de liderazgo participativo, ya que los resultados del cuestionario predominan las siguientes cualidades:

- Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guían por los consejos de los demás.
- Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.
- Premia las actitudes relevantes del personal con reconocimiento público.
- Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.

Cabe mencionar que la diferencia de edades de los maestros hace que el director funja como mediador de diferentes actividades, ya que en la prueba todo el personal compartió que la comunicación es importante para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones. (Ítems 8).

El cuestionario hecho al director B demuestra que establece una dirección con visión, expectativas y metas, motiva al personal para potenciar sus capacidades profesionales, rediseña la organización, planeación, coordinación y evaluación de la enseñanza así mismo gestiona el aprendizaje en el aseguramiento de un entorno ordenado. El director B cuenta con maestría en educación, tiene 33 años de servicio como maestro y 3 años de director además de que trabaja en nivel secundaria y en una escuela particular. Es un docente que está bien preparado, conoce sus funciones como director y maestro, utiliza la comunicación efectiva para el desarrollo de proyectos para elevar la calidad en la educación.

Los años de experiencia como maestro frente a grupo han sido de ventaja considerable para el director en el manejo y funcionamiento de la escuela puesto que conoce sus fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de la institución. El personal docente tiene claro cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo en sus alumnos.

En cuanto al manejo y funcionamiento de las actividades, el director delega comisiones en pares, dejando a un responsable y suplente por si se llegase a presentar alguna anomalía grande, esto manifiesta a que el personal trabaja en equipo en cada una de las actividades, realizando una labor eficiente y ordenada, planificando tiempos positivos y productivos en las diferentes actividades a desarrollar dentro de la institución.

Los estilos de liderazgo que presenta la directora C son: autoritario coercitivo, consultivo y participativo, cabe mencionar que es la escuela que posee mayor número de maestros por lo que posee una organización más compleja, así mismo la diferencia de edades es un factor problema en el trabajo escolar, debido a que hay discrepancia en las formas de trabajo, por tal motivo en esta directora predominan tres estilos de liderazgo, éstos mismos son ejercidos de diferentes forma, el uso lo determina la situación, problema o reto que se presente, ya que al haber más número de maestros la mediación y comunicación es el puente a la resolución de conflictos.

Dentro de las cualidades que mayor predominan en los cuestionarios destacan:

- Considera que el éxito es producto de la confianza.
- El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.
- Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.
- Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.
- Utiliza la comunicación para compartir ideas, experiencias y consejos.
- Busca y genera alternativas y sugerencias de solución ante los problemas.
- Considera que al delegar funciones a los miembros se están logrando los objetivos.
- Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.

El cuestionario hecho a la directora C demuestra que establece una dirección con visión, expectativas y metas, desarrolla al personal en potenciar sus capacidades profesionales, rediseña la organización, planeación, coordinación y evaluación de la enseñanza. Falta reforzar la gestión escolar dentro la institución ya que son bajos los trabajos por proyectos que impulsen la calidad en la educación.

La directora C cuenta con maestría en pedagogía y práctica docente, es una controversia debido a que la directora presenta poco desempeño en la gestión de los aprendizajes, más en específico en la observación de las clases dentro de las aulas, la supervisión y monitoreo de las prácticas educativas. Tiene una antigüedad de 7 años de servicio como maestra y 3 años de directora.

Los años de servicio como maestra han sido poco productivos debido a que en las observaciones recabas los maestros externaron que se ha trabajado por ensayo y error, por esta razón la directora presenta un estilo consultivo puesto que pregunta a su personal sobre las posibles soluciones a las problemáticas. Por otro lado en los últimos meses ha desarrollado una comunicación más efectiva y eficaz con su personal docente, logrando cumplir con los objetivos del ciclo escolar.

4.2 Discusión

El propósito del presente trabajo fue caracterizar el estilo de liderazgo directivo y encontrar el que mejor resultado obtuvo más sin embargo, se pudo encontrar que la capacitación y actualización por los líderes escolares es relativamente baja, ya que no hay una iniciativa por estar en constante aprendizaje sobre los nuevos retos que enfrenta la educación mexicana.

Las demandas de las sociedad campechanas y de Ciudad del Carmen requieren personas mejor preparadas y capacitadas, pero exigen líderes competentes que lleven a la calidad de la educación para elevar los índices de aprovechamientos en los alumnos, con base en esto y en la pregunta de investigación realizada en este trabajo: ¿Cómo influye el liderazgo directivo en la mejora de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen, Campeche? Podemos mencionar que un liderazgo influye en gran medida en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos que mejoren la

calidad en la educación, es decir el liderazgo directivo influye de forma profunda en la ejecución de las metas propuestas en el nuevo modelo educativo 2016 ofertando una educación de calidad a nuestros ciudadanos.

Es por ello que se destaca en este trabajo de investigación como objetivo general describir la influencia del liderazgo directivo en la mejora de las escuelas primarias de Ciudad del Carmen Campeche, en donde los años de experiencia siguen siendo la base de aprendizaje para los directores, cuesta mucho trabajar por proyectos con objetivos futuros, falta hacer propuestas de solución a las necesidades de las escuelas. El estilo de liderazgo puede impactar y repercutir de forma positiva o deficiente en el funcionamiento de las instituciones.

Los objetivos específicos identificaron los diferentes tipos de liderazgo directivo existentes en las tres escuelas analizadas en donde la directora A presenta 2 estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y participativo, el director de la escuela B presenta un estilo de liderazgo participativo, mientras que por otro lado la los estilos de liderazgo que presenta la directora C son: autoritario coercitivo, consultivo y participativo. Con esta información podemos determinar que el tipo de liderazgo directivo más frecuente en las escuelas es el participativo, concluyendo con el segundo objetivo específico.

La mediación, la preparación, la comunicación y la experiencia son unas de las características de los líderes que han mostrado mejores resultados académicos escolares en este trabajo de investigación, por lo que especificar estas características pueden impulsar y mejorar la calidad en la educación teniendo un buen clima de trabajo con el personal de la escuela, concluyendo con el tercer objetivo específico.

Los resultados presentados en el trabajo puede servir como base o andamio para crear un plan estratégico que combata estas deficiencias en el sector educativo, ya que el analizar solo a tres escuela de dos zonas escolares no exentamos a todas las zonas de Ciudad del Carmen a que tengan un trabajo destacado, ya que hay necesidades diferentes con características en comunes.

Por eso se considera que para futuros estudios se analice el grado académico de los docentes y del personal directivo en cuanto maestrías, doctorados, cursos,

talleres y diplomados en modo presencial y en línea. Ya que la capacitación y actualización puede mejorar el desempeño de los centros escolares.

Como maestro el observar con detenimiento el mal funcionamiento de las escuelas remite en primera instancia a que el director no está haciendo su labor que como líder le compete, ya que es el primero que debe apoyar, dirigir y liderar a su equipo de trabajo bajo metas específicas en pro de la educación. En segunda instancia considero de forma objetiva que el éxito de la educación recae en el buen desempeño del director ya que su rol como líder permea en el desempeño de los maestros y por ende en los alumnos y padres de familia.

Este estudio además del nivel primaria se puede aplicar en los otros niveles educativos puesto que todos parten del tronco común en cuanto a los Perfiles, parámetros e indicadores docentes, técnicos docentes y directivos. En donde viene muy explícitas las dimensiones y funciones que tienen los maestros, directores, supervisores y asesores técnicos pedagógicos. Como es un tema que tiene mucho campo de estudio se puede fraccionar o delimitar para un mejor tratamiento.

Así mismo el estudio de éste puede ayudar a los directores a detectar los errores más comunes que se encuentran en el ramo educativo, le permite conocer la importancia del liderazgo en los centros escolares y puede hacer uso del estilo de liderazgo que mejor se adapte a las condiciones o necesidades de su plantel educativo.

Con respecto a los resultados que han tenido otros autores en el mismo tema, el producto final ha tenido discrepancia puesto que los contextos y el recurso humano son diferentes; tiene mucho que ver el lugar y la escuela en la que se trabaja, ya que puede ser una variable que por sus condiciones utilicen otra estrategia que permita desarrollar los aprendizajes esperados en los alumnos, así como la mejor preparación de los líderes y del personal docente, por ejemplo en su trabajo Mansilla (2007) encontró que dependiendo del estilo liderazgo que tengan los directores es la forma de eficacia que habrá en los centros escolares, depende la preparación y de una experiencia mínima de 5 años para observar resultados favorables.

El recurso humano es pieza clave para la ejecución de las acciones y éste varía en las investigaciones presentadas en el capítulo 2 puesto que hay casos en los que es mayor el número de muestra y otros en los que los maestros presentan mayor antigüedad en el ramo educativo, más sin embargo los maestros que tienen menor experiencias están más comprometidos en utilizar las nuevas metodologías haciendo uso de más herramientas digitales que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.

Donde sí hubo similitud en los trabajos de las investigaciones como en el caso de Arreguín (2008) fue en que la mejor preparación por parte de líderes ofrece un resultado positivo y satisfactorio en la educación, elevando la calidad de la misma y teniendo un clima organizacional estupendo. En la misma sintonía un buen líder no tiene que poseer precisamente un estilo de trabajo, sino que puede poner en práctica 2 ó 3 estilos dependiendo de las necesidades que requiera, la diferencia estaría en el momento de su aplicación.

El supuesto que se manejó en un principio se puede aceptar ya que caracterizar el estilo de liderazgo directivo es fundamental para la efectividad de las escuelas, y que el buen funcionamiento de la misma se ve inmersa por las acciones del líder, ya que éste tiene un papel importante siendo el guía, facilitador, coach y jefe del personal docente. Es el primero en planificar y proponer y es el último en evaluar el proceso.

Al analizar los datos han surgido nuevos interrogantes como: ¿los directores de las escuelas conocen el trabajo por proyectos?; ¿se evalúa el trabajo conforme a criterios bien establecidos como las rúbricas?; ¿se supervisa y monitorea el trabajo pedagógico conforme a los lineamientos perfiles, parámetros e indicadores docentes?

4.3 Conclusiones

Como conclusión del trabajo se puede determinar que la influencia del liderazgo que tienen los directores de educación primaria es importante para mantener un buen funcionamiento en las instituciones, trabajando de forma coordinada: personal, directivo, administrativo y docentes.

El estilo de liderazgo que tiene mejores resultados en los centros escolares de educación primaria en la zona escolar 024 de Ciudad del Carmen es el *participativo*, ya que ofrece actitudes de colaboración y compromiso con los docentes, considera que el trabajo es más productivo y eficaz manteniendo comunicación con todo el personal además de que se valoran cada una de las aportaciones de los maestros en las posibles alternativas de solución.

Así mismo el trabajo pudo reflejar que un buen liderazgo es producto de una mejor preparación profesional, en donde estar en constante actualización brinda al director mejores herramientas para trabajar de forma productiva. La experiencia permite planificar mejor cada una de las actividades para el manejo y buen funcionamiento de la institución.

La mediación del director hace que los maestros participen de una forma comprometida asumiendo sus responsabilidades y roles, teniendo claro los objetivos que se pretenden desarrollar en los alumnos.

El estilo de liderazgo participativo promueve que haya un trabajo coordinado y propositivo puesto que las comisiones que se delegan fluyen en una comunicación organizacional teniendo informada a la base sobre la forma de trabajo. Aunado a esto el estilo de liderazgo participativo fomenta en los maestros la motivación para realizar cada una de las actividades y superarse en una mejor preparación profesional, mantiene mayor unión entre los miembros del equipo, establece un debate continuo y se desarrolla la empatía así como el respeto y comprensión de los diferentes puntos de vista de los docentes.

Un director que conoce sus fortalezas y áreas de oportunidad, mantiene comunicación con su personal, planifica objetivos a corto, mediano y largo plazo, evalúa su práctica constantemente, fomenta la participación activa de sus maestros en las actividades planificadas a inicio de ciclo escolar, es un líder que puede elevar e impulsar la calidad en la educación.

La experiencia laboral como director y maestro ofrece una mejor planificación de los objetivos, tomando como base situaciones pasadas que permitan mejorar y

adecuar las nuevas actividades en beneficio del logro de una mejor calidad en el servicio educativo. Los años de servicio de que posee un director como maestro le ofrece la oportunidad de conocer las necesidades de su personal y el hecho de elaborar un plan de acción o de mejora al inicio de ciclo escolar permite al director tener un eje rector en su equipo de trabajo.

4.4 Recomendaciones

Una de las aportaciones que se puede sugerir a los directores y maestros, es estar en constante capacitación sobre el liderazgo escolar; un director es pieza clave para desarrollar las competencias en su personal y éste implementarlas en sus aulas. Un líder debe conocer el rol que tiene en su grupo de trabajo ya que es la persona que fungirá como guía, orientador y facilitador de las tareas.

Se recomienda darle mayor difusión a los temas de liderazgo y estilos de liderazgo ya que las escuelas primarias trabajan con recursos humanos en donde es importante liderar los grupos y subgrupos para tener resultados satisfactorios.

Para lograr la calidad educativa se debe dar mayor énfasis al liderazgo y estilos de liderazgo directivos, ya que se debe tener claro que las escuelas trabajan en colectivo con docentes en donde el desempeño del líder puede elevar la calidad o disminuir la calidad de la educación en los estudiantes.

Se considera que formar buenos líderes educativos es pieza fundamental para el éxito de la educación, ya que conociendo y definiendo el rol que ejercen los directores en sus centros escolares, habrá un mejor rendimiento académico, por tal motivo se recomienda trabajar en talleres con los directores durante el ciclo escolar para fortalecer su formación y liderazgo con los maestros. Un líder directivo bien preparado es un líder que está más cerca de conseguir sus metas y un líder directivo sin preparación es un líder que experimenta un proceso de conflictos en sus centros educativos.

REFERENCIAS

- Alfonso Alicia. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial.
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo, Perú: Vallejianas.
- Álvarez, Manuel. (2010). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Klumers.
- Arenas, A. (2011) *Principios y procesos de la gestión educativa*. Editorial San Marcos, Lima-Perú,
- Arreguín, Araceli. (2008). *Competencias a desarrollar por el director de escuela primaria para mejorar su gestión escolar* (Tesis para obtener el título de licenciada en pedagogía). México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Baeza, R. (2003). *Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa* (Tesis doctoral). España: Universidad Santiago de Compostela.
- Bennis, W. (1994). *Convertirse en líder*. EUA: Perseus Publishing.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2001). *Líderes estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Blase, J. y Kirby, P.C. (2013). *Estrategias para una dirección escolar eficaz: Cómo motivar, inspirar y liderar*. Madrid: Narcea.
- Bolívar, Antonio. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas: individuo y sociedad*. Córdoba. Departamento de educación de la Universidad de Córdoba.
- Calero, Mo. (1998). *Hacia la excelencia de la Educación*. Lima: San Marcos.

- Calla, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Camarero, Martha. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona* (Tesis doctoral). Tarragona: Universidad Rovira I Virgili.
- Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009* (Tesis de maestría). Lima, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.). Bogotá: Quebecor.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ª Ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel
- Diario Oficial de la Federación. (1982). Acuerdo número 96, Capítulo IV Directores. México: DOF
- Duplá, F. J. (1995). *Lugar social del docente. Doce propuestas educativas para Venezuela*. Caracas: UCAB
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Fullan, M. (2002). *Líder en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación.
- Gámez, R. L., Soria, R., & López-Portillo, C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. México: Once Ríos Editores.

- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* (Tesis doctoral). Granada, España: Universidad de Granada.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gil, M. & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Guillem M. (1994). *Modelos de gestión. Trabajo, autoridad y Organización en una perspectiva comparativa*. Santander: Cantabria.
- Gutiérrez, M. (2008). *Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Haslam, A., Reicher, S., & Platow, M. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. In *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.). México: Thomson.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4ª Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *La administración y el comportamiento humano*. México: Pearson.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla – Callao* (Tesis de maestría). Lima, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Koontz y Weihrich (2001). *Administración, una perspectiva global*. (11ª Ed.) México, Editorial McGraw.Hill.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz Santos S.A.

- Kotter, J. (2000). *Que hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Leithwood, K.(1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas; *Revista de Educación*, 304, 31 – 60.
- Leithwood, K.(2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En : *Actas del IV Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos*. Bilbao: ICE DEUSTO.
- Leithwood, K.(2004). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile. Recuperado de http://www.fch.cl/wpcontent/uploads/2012/08/Libro_Leithwood.pdf.
- Losada C. (2007). *Liderar en el ámbito público*. Barcelona: Longo.
- Lupano, M. & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate* 6. *Psicología, cultura y sociedad*, Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción Los Olivos, Lima-Perú* (Tesis doctoral).. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Marti I. (2003). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona:
- Meza, D. (2014). *Liderazgo universitario: factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses*. Valencia: Universidad de Valencia.
- OCDE (2009). *Innovating to Learn, Learning to Innovate*. París. OCDE.
- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros Docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Pratt H. (2004). *Diccionario de Sociología*. México D.F: Fondo de cultura Económica. San Marcos.

- Printy, S. (2010). Influencia del director en la calidad de la instrucción: perspectivas de las escuelas de los Estados Unidos. Liderazgo y gestión escolar.
- Ralph M. Stogdill. (2000). Teorías e Investigación del Liderazgo. Madrid: Narcea.
- Reyes, Nilo. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú.
- Rivera, M. (2008). *El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín (Tesis doctoral)*. Huancayo (Perú): Universidad Alas Peruanas.
- Rojas, Alfredo y Fernando Gaspar (2005). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago: Orealc-Unesco.
- Romero, Francisco. (2016). *Estilos de liderazgo en directores de escuelas primarias públicas de la zona 078 de Yucatán* (Tesis para optar el grado de Maestro en educación campo: Desarrollo curricular). Universidad Pedagógica Nacional. Yucatán.
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/ DGDGIE/PEC.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México, México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño docente. Educación Básica*. México, México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2018). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica*. México, México: SEP.

Slater, C., García G., J.M. y López G. (2007). *Desafíos de un Director de primer año exitoso en México*. Revista de administración educativa, 46 (6), pp. 702-714.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Wallace Foundation (2004). *Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes*. The Wallace Perspectives Occasional Series. Nueva York: Wallace Foundation.

Zela, M. (2008). *Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa – 2007* (Tesis de maestría). Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas.

Internet:

Arias, A. & Cantón, I. (2008). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. León, España: Universidad de León. *Revista de Educación*, 345, enero-abril 2008. Referencia electrónica, recuperado, de:

http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf

Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado.

Recuperado de: http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf

Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. Ceuta (España): Universidad de Granada. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>.

Figueroa, N. (2011) *Liderazgo transaccional y transformacional*. Las dimensiones del liderazgo. Recuperado de <https://articulosbm.wordpress.com/2011/10/06/liderazgo-transaccional-y-transformacional/>

Miranda, Carlos y José Andrade (1998) *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago Chile*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica Chile.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11 -24.

Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>

OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar herramientas de trabajo*.

Recuperado de: www.oecd.org/edu/schoolleadership

Uribe R., A., Molina L., J., Contreras Torres, F., Barbosa R., D., & Espinosa M., J. (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Universidad & Empresa, Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>

Vargas, I. (2010, 01 Febrero), ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?, *Revista electróni@ Educare*,

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780955.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre estilos de liderazgo

Estimado profesor este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

1. Edad: <input style="width: 40px;" type="text"/> 2. Género: M F 3.Estado civil: Soltero casado
4. Especialidad: _____ 5. Tiempo de servicio: _____
6. Grado académico actual: <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Maestría Doctor <input type="checkbox"/> Estudios de: _____

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el Director de una institución educativa.	1 Nunca	2 Rara- mente	3 Ocasio- nalmente	4 Usual- mente	5 Siem- pre
1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos					
3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted					
4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.					
8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					

11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.					
12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					

Anexo 2. Cuestionario aplicado a directores de educación primaria

Estimado(a) Director(a): en el marco de los proyectos de investigación impulsados por el CIDFORT, con el objetivo de elevar la calidad educativa de nuestros centros de formación al contar con los elementos adecuados y suficientes para la realización de una actividad directiva profesional, me interesa conocer algunos aspectos de la importante tarea que usted realiza, por lo que solicito, de la manera más atenta, responda a los cuestionamientos que a continuación se le proponen. La información proporcionada será tratada confidencialmente. Muchas gracias por su colaboración.

Datos Generales

Edad _____ Sexo _____ Antigüedad en la SEP _____
 Antigüedad como director _____ Grado académico y especialidad _____
 ¿Tiene experiencia laboral fuera de la SEP? _____ ¿Dónde? _____

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de prácticas directivas que se viven en el entorno del plantel; exprese el nivel de frecuencia que usted tiene para cada una de ellas, valorándolas conforme a la escala propuesta. Anote una X en el espacio correspondiente.

- 5.- Siempre lo hago.
- 4.- Casi siempre lo hago.
- 3.- A veces.
- 2.- Casi nunca lo hago.
- 1.- Nunca lo hago.

	Respecto de:	5	4	3	2	1
1	Me aseguro de que las actividades de desarrollo profesional de los instructores estén alineadas con el modelo basado en competencias.					
2	Me aseguro de que los maestros trabajen en concordancia con los programas oficiales de capacitación y actualización					
3	Observo las clases dentro las aulas y talleres.					
4	Utilizo los resultados de desempeño del CTE para desarrollar mi programa operativo.					
5	Entrego a los docentes sugerencias respecto de cómo pueden mejorar su enseñanza.					
6	Monitoreo el trabajo de los maestros.					
7	Cuando un profesor tiene problemas en su clase, tomo la iniciativa para conversar estos aspectos.					
8	Informo a los maestros acerca de las posibilidades para actualizar su conocimiento y habilidades.					
9	Superviso si la práctica educativa del docente es coherente con la planeación semanal.					
10	Cuando un profesor expone un problema del aula o taller, resuelven juntos esta dificultad.					
11	Pongo atención a los problemas de comportamiento en los talleres del CTE.					
12	Me hago cargo de las clases de los maestros que se ausentan inesperadamente.					

13	Rediseño estrategias para la mejora de mi escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.					
14	Sugiero estrategias para que los maestros aprendan por el enfoque en competencias y asesoro en el diseño de actividades para el aprendizaje.					
15	Sugiero estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.					
16	Llevo registros sobre los procesos del CTE y los utilizo para la toma de decisiones.					

Ficha técnica del instrumento para identificar los estilos de liderazgo

Nombre	Estilos de liderazgo directivo
Autor	Rensis Likert
Procedencia	Tomado de Alvarado (2002). <i>Gestión educativa</i> . Lima: Editorial UDEGRAF, p.141.
Año de elaboración	No encontrado
Administración	Autoadministrativo
Duración del cuestionario	20 minutos aproximadamente
Áreas que evalúan los reactivos	Dimensiones: Estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, participativo y consultivo Criterios: Procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales, y sistema de recompensas y castigos.
Grado de aplicación	Docentes de educación primaria de Ciudad del Carmen Campeche
Validez	Instrumento validado por Castillo (2010).
Confiabilidad	Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach (.744).
Calificación	Uso de escala ordinal: 1: Nunca 2: Raramente 3: Ocasionalmente 4: Usualmente 5: Siempre

Estilos de liderazgo	Indicadores y número de ítems	Ítems	Escala de medición
Autoritario coercitivo	Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEMS:1;5 Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 6	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución. 5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones. 6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	Ordinal

	<p>Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 11</p> <p>Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario coercitivo. ÍTEM 16</p>	<p>11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.</p> <p>16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.</p>	
Autoritario benevolente	<p>Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 2</p> <p>Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo autoritario benevolente. ÍTEMS 7 y 10</p> <p>Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo autoritario benevolente ÍTEM 12</p> <p>Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo autoritario benevolente. ÍTEM 17</p>	<p>2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.</p> <p>7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.</p> <p>10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.</p> <p>12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.</p> <p>17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.</p>	Ordinal
Consultivo	<p>Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo consultivo. ÍTEM 3</p> <p>Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el estilo consultivo. ÍTEM 8</p> <p>Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo consultivo. ÍTEMS 13 y 15</p> <p>Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo consultivo. ÍTEM 18</p>	<p>3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.</p> <p>8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.</p> <p>13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.</p> <p>15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.</p> <p>18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.</p>	Ordinal
Participativo	<p>Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el estilo participativo. ÍTEM 4</p> <p>Nivel de desarrollo del sistema de</p>	<p>4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.</p> <p>9) Siempre busca mejorar su gestión</p>	Ordinal

	<p>comunicación en el estilo participativo. ÍTEM 9</p> <p>Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el estilo participativo. ÍTEM 14</p> <p>Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el estilo participativo. ÍTEMS 19 y 20</p>	<p>sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.</p> <p>14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.</p> <p>19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.</p> <p>20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.</p>	
--	--	---	--

Prácticas directivas en la dimensión de liderazgo para el aprendizaje según Leithwood (2006) y prácticas de liderazgo contextualizadas a nivel primaria.	
Categoría	Práctica
Establecer una dirección (visión expectativas y metas de grupo)	1) Me aseguro de que las actividades de desarrollo profesional de los instructores estén alineadas con el modelo basado en competencias.
	2) Me aseguro de que los maestros trabajen en concordancia con los programas oficiales de capacitación y actualización
Desarrollar al personal (potenciar las capacidades del personal de la escuela).	8) Informo a los maestros acerca de las posibilidades para actualizar su conocimiento y habilidades.
	14) Sugiero estrategias para que los maestros aprendan por el enfoque en competencias y asesoro en el diseño de actividades para el aprendizaje.
	15) Sugiero estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.
Rediseñar la organización (planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza)	11) Pongo atención a los problemas de comportamiento en los talleres del CTE.
	4) Utilizo los resultados de desempeño del CTE para desarrollar mi programa operativo.
	16) Llevo registros sobre los procesos del CTE y los utilizo para la toma de decisiones.

	13) Rediseño estrategias para la mejora de mi escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.
Gestionar el aprendizaje (participación en el aprendizaje y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo)	3) Observo las clases dentro las aulas y talleres.
	5) Entrego a los docentes sugerencias respecto de cómo pueden mejorar su enseñanza.
	6) Monitoreo el trabajo de los maestros.
	9) Superviso si la práctica educativa del docente es coherente con la planeación semanal.
	10) Cuando un profesor expone un problema del aula o taller, resuelven juntos esta dificultad.
	7) Cuando un profesor tiene problemas en su clase, tomo la iniciativa para conversar estos aspectos.
	12) Me hago cargo de las clases de los maestros que se ausentan inesperadamente.

Anexo 3. Resultados de las encuestas

Escuela A: "María Pacheco Blanco" T. V.		
Estilo de liderazgo	Ítem	Resultado
Autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	Siempre
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	Ocasionalmente
	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	Raramente
	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	Siempre
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	Siempre
Autoritario benevolente	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	Ocasionalmente
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	Nunca

	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	Nunca
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	Siempre
	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	Siempre
Consultivo	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona puede hacer por usted.	Nunca
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	Siempre
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	Siempre
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	Usualmente
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	Ocasionalmente
Participativo	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	Ocasionalmente
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	Raramente
	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	Siempre
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	Siempre
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	Siempre

Escuela B: "Benito Juárez" T. V.		
Estilo de liderazgo	Ítem	Resultado
Autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	Siempre
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	Ocasionalmente
	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	Nunca / raramente

	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	Ocasionalmente
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	Siempre
Autoritario benevolente	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	Ocasionalmente
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	Nunca
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	Nunca
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	Siempre
	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	Siempre
Consultivo	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona puede hacer por usted.	Nunca
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	Siempre
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	Siempre
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	Siempre
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	Usualmente
Participativo	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	Siempre
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	Nunca / raramente
	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	Usualmente / Siempre
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	siempre
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	Siempre

Escuela C: "Justo Sierra Méndez" T. M.		
Estilo de liderazgo	Ítem	Resultado
Autoritario coercitivo	1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	Siempre
	5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	Ocasionalmente / Usualmente
	6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	Nunca
	11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.	Siempre
	16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	Siempre
Autoritario benevolente	2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	Ocasionalmente
	7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	Nunca
	10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	Nunca
	12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	Siempre
	17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	Siempre
Consultivo	3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	Nunca
	8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	Siempre
	13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	Siempre
	15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	Siempre
	18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	Nunca
Participativo	4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	Usualmente
	9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	Nunca

	14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	Usualmente / siempre
	19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	Siempre
	20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	Siempre

Anexo 4. Resultados de la encuesta de directores

Directora de la escuela A		
Directora de la escuela María Pacheco Blanco T. V.		
Categoría	Práctica	Resultado
Establecer una dirección (visión expectativas y metas de grupo)	1) Me aseguro de que las actividades de desarrollo profesional de los instructores estén alineadas con el modelo basado en competencias.	Casi siempre lo hago
	2) Me aseguro de que los maestros trabajen en concordancia con los programas oficiales de capacitación y actualización	Casi siempre lo hago
Desarrollar al personal (potenciar las capacidades del personal de la escuela).	8) Informo a los maestros acerca de las posibilidades para actualizar su conocimiento y habilidades.	A veces
	14) Sugiero estrategias para que los maestros aprendan por el enfoque en competencias y asesoro en el diseño de actividades para el aprendizaje.	Casi nunca lo hago
	15) Sugiero estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.	Casi nunca lo hago
Rediseñar la organización (planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza)	11) Pongo atención a los problemas de comportamiento en los talleres del CTE.	Casi siempre lo hago
	4) Utilizo los resultados de desempeño del CTE para desarrollar mi programa operativo.	Casi siempre lo hago

	16) Llevo registros sobre los procesos del CTE y los utilizo para la toma de decisiones.	Casi siempre lo hago
	13) Rediseño estrategias para la mejora de mi escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.	Casi siempre lo hago
Gestionar el aprendizaje (participación en el aprendizaje y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo)	3) Observo las clases dentro las aulas y talleres.	A veces
	5) Entrego a los docentes sugerencias respecto de cómo pueden mejorar su enseñanza.	A veces
	6) Monitoreo el trabajo de los maestros.	A veces
	9) Superviso si la práctica educativa del docente es coherente con la planeación semanal.	A veces
	10) Cuando un profesor expone un problema del aula o taller, resuelven juntos esta dificultad.	Casi siempre lo hago
	7) Cuando un profesor tiene problemas en su clase, tomo la iniciativa para conversar estos aspectos.	Casi nunca lo hago
	12) Me hago cargo de las clases de los maestros que se ausentan inesperadamente.	A veces

Director de la escuela B		
Director de la escuela Benito Juárez T. V.		
Categoría	Práctica	Resultado
Establecer una dirección (visión expectativas y metas de grupo)	1) Me aseguro de que las actividades de desarrollo profesional de los instructores estén alineadas con el modelo basado en competencias.	Siempre lo hago
	2) Me aseguro de que los maestros trabajen en concordancia con los programas oficiales de capacitación y actualización	Siempre lo hago
Desarrollar al personal (potenciar las capacidades del personal de la escuela).	8) Informo a los maestros acerca de las posibilidades para actualizar su conocimiento y habilidades.	Siempre lo hago
	14) Sugiero estrategias para que los maestros aprendan por el enfoque en competencias y asesoro en el diseño de actividades para el aprendizaje.	Casi siempre lo hago

	15) Sugiero estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.	Casi siempre lo hago
Rediseñar la organización (planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza)	11) Pongo atención a los problemas de comportamiento en los talleres del CTE.	Siempre lo hago
	4) Utilizo los resultados de desempeño del CTE para desarrollar mi programa operativo.	Siempre lo hago
	16) Llevo registros sobre los procesos del CTE y los utilizo para la toma de decisiones.	Siempre lo hago
	13) Rediseño estrategias para la mejora de mi escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.	Siempre lo hago
Gestionar el aprendizaje (participación en el aprendizaje y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo)	3) Observo las clases dentro las aulas y talleres.	Casi siempre lo hago
	5) Entrego a los docentes sugerencias respecto de cómo pueden mejorar su enseñanza.	Siempre lo hago
	6) Monitoreo el trabajo de los maestros.	Casi siempre lo hago
	9) Superviso si la práctica educativa del docente es coherente con la planeación semanal.	Casi siempre lo hago
	10) Cuando un profesor expone un problema del aula o taller, resuelven juntos esta dificultad.	Siempre lo hago
	7) Cuando un profesor tiene problemas en su clase, tomo la iniciativa para conversar estos aspectos.	Siempre lo hago
	12) Me hago cargo de las clases de los maestros que se ausentan inesperadamente.	Siempre lo hago

Directora de la escuela C		
Directora de la escuela Justo Sierra Méndez T. M.		
Categoría	Práctica	Resultado
	1) Me aseguro de que las actividades de desarrollo profesional de los instructores estén alineadas con el modelo basado en competencias.	Casi siempre lo hago

Establecer una dirección (visión expectativas y metas de grupo)	2) Me aseguro de que los maestros trabajen en concordancia con los programas oficiales de capacitación y actualización	Casi siempre lo hago
Desarrollar al personal (potenciar las capacidades del personal de la escuela).	8) Informo a los maestros acerca de las posibilidades para actualizar su conocimiento y habilidades.	Casi siempre lo hago
	14) Sugiero estrategias para que los maestros aprendan por el enfoque en competencias y asesoro en el diseño de actividades para el aprendizaje.	Casi siempre lo hago
	15) Sugiero estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.	Casi siempre lo hago
Rediseñar la organización (planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza)	11) Pongo atención a los problemas de comportamiento en los talleres del CTE.	Casi siempre lo hago
	4) Utilizo los resultados de desempeño del CTE para desarrollar mi programa operativo.	Casi siempre lo hago
	16) Llevo registros sobre los procesos del CTE y los utilizo para la toma de decisiones.	Casi siempre lo hago
	13) Rediseño estrategias para la mejora de mi escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.	Casi siempre lo hago
Gestionar el aprendizaje (participación en el aprendizaje y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo)	3) Observo las clases dentro las aulas y talleres.	A veces
	5) Entrego a los docentes sugerencias respecto de cómo pueden mejorar su enseñanza.	A veces
	6) Monitoreo el trabajo de los maestros.	A veces
	9) Superviso si la práctica educativa del docente es coherente con la planeación semanal.	A veces
	10) Cuando un profesor expone un problema del aula o taller, resuelven juntos esta dificultad.	A veces
	7) Cuando un profesor tiene problemas en su clase, tomo la iniciativa para conversar estos aspectos.	A veces
	12) Me hago cargo de las clases de los maestros que se ausentan inesperadamente.	A veces