



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



**UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**

**El liderazgo en la gestión educativa de la Escuela Primaria
“Dr. Héctor Pérez Martínez”**

Raúl Antonio Pérez Castillo

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2018



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



**El liderazgo en la gestión educativa de la Escuela Primaria
“Dr. Héctor Pérez Martínez”**

Raúl Antonio Pérez Castillo

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

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2018

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

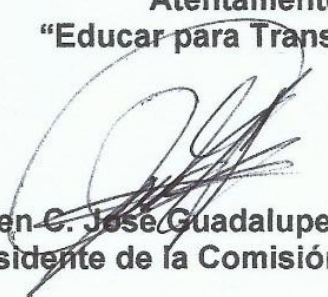
San Francisco de Campeche, Cam., 24 de noviembre de 2018.

**C. RAÚL ANTONIO PÉREZ CASTILLO
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: **El liderazgo en la gestión educativa de la Escuela Primaria "Dr. Héctor Pérez Martínez"**, asesorado por la Mtra. Martha Elena Arroyo Domínguez, 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**

DEDICATORIA

A MI MADRE

Que por su cariño y amor
nos dedicó su vida entera,
y aún en su ausencia continúa
brindándonos las fuerzas para
ser cada día mejor.

A MI ESPOSA

Por motivarme y brindarme
su apoyo incondicional,
su ánimo, comprensión y orientaciones
en los momentos más importantes de mi vida.

A MIS HIJOS

Que han sido la esencia
de la vida y el amor
en nuestra familia,
lo mejor que Dios nos brindó.

AGRADECIMIENTOS

A los maestros de la Universidad Pedagógica Nacional 041 “María Lavalle Urbina”, San Francisco de Campeche, Campeche, ya que nos motivaron en todo momento para seguir adelante en nuestra preparación profesional a todos y cada uno de los participantes del grupo, con su dedicación, ejemplo de superación y nos brindaron momentos inolvidables en cada sesión académica.

En especial a la maestra Delia Rueda Flores que supo ganar el cariño y admiración del grupo con su carácter, entusiasmo y sentimientos que brindó durante las sesiones de trabajo, a la maestra Martha Elena Arroyo Domínguez por sus orientaciones, comentarios y sugerencias durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi esposa Jany Zavala Zavala que fue la que me motivó desde su inicio y animó para continuar con mis estudios y preparación profesional.

Muchas gracias a todos los que hicieron posible este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el tema del desempeño de gestión y liderazgo que realiza la dirección de la escuela, en los ámbitos profesionales, como son: las relaciones laborales que tiene con los docentes, con los padres de familia y los alumnos, su desempeño que tiene en su rol de trabajo para mejorar las condiciones de trabajo, académicas y de la educación de los niños.

La metodología utilizada en esta investigación se fundamenta en el enfoque cuantitativo; su tipo de estudio es descriptivo, ya que busca clarificar las opiniones de la comunidad escolar con el tipo de gestión que realiza la dirección de la escuela, el diseño utilizado es el no experimental y la técnica utilizada fue el cuestionario estructurado.

Este trabajo se realizó en la Escuela Primaria “Dr. Héctor Pérez Martínez” ubicada en el municipio de San Francisco de Campeche, Campeche, durante poco más de dos años, con los maestros, personal de apoyo y los padres de familia, se aplicó un cuestionario de 28 ítems, su objetivo fue describir las características de liderazgo que asume la dirección de la escuela y el impacto que se tiene en la gestión educativa, los resultados obtenidos reflejan que la dirección de la escuela asume el liderazgo situacional y en el desarrollo académico se consideró que siempre se promueve actividades para mejorar la educación de los alumnos.

ABSTRAC

This research work is focused on the management and leadership performed by a school's administration; it analyzes professional scopes such as the working relationships with teachers, parents and students, as well as the responsibility entrusted on a school principal to improve working conditions, academic issues and children education.

The methodology used in this investigation is based on a quantitative approach; the type of study performed is descriptive, given that it looks to clarify the different opinions of the scholar community on the management approach followed by the principal of the school. The design used in this work is the non-experimental, and the selected technique was the structured questionnaire.

This work was developed at the "Dr. Héctor Pérez Martínez" Elementary School for over a two-year period, interviewing teachers, support staff and student's parents; a 28 questions survey was applied with the objective of describing the leadership characteristics embraced by the school administration, as well as the impact on the educational management. The obtained results reflect that the school administration adopts the situational leadership; regarding the academic development, the school administration seems to always promote different activities aimed to improve students' education.

INDICE GENERAL

DICTAMEN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRAC	vii
INDICE GENERAL	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABLAS	xi
 INTRODUCCIÓN	 1
 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	 4
1.1. Descripción de la situación problema	6
1.2 Pregunta de investigación.....	8
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación	9
1.5 Hipótesis y/o supuesto.....	11
 2. MARCO TEÓRICO	 13
2.1 Conceptual.....	13
2.1.1. Antecedentes del liderazgo	13
2.1.2 Definición de Líder.....	14
2.1.3 Características que definen a un buen líder	16
2.1.4 Tipos de liderazgo.....	18
2.1.5 Estilos de liderazgo.....	23
2.1.6. Gestión Escolar.....	24

2.1.7. Concepción y definiciones de gestión escolar	30
2.1.8. Dimensiones de la gestión escolar.....	33
2.2 Marco Referencial.....	41
2.3 Marco Contextual.....	47
3. METODOLOGIA	49
3.1 Tipo de estudio	49
3.2. Ubicación espacial y tiempo de estudio	50
3.3. Sujetos o participantes, población y muestra.....	50
3.4 Instrumentos para acopio de la información	52
3.5 Procedimiento para la obtención de datos.....	53
4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
4.1. Análisis e interpretación de resultados	55
4. 2. Discusión	78
4.3. Conclusiones	82
4.4. Recomendaciones	84
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS	92

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1.- Percepción sobre las características de liderazgo que tienen los maestros.....	56
2.- Percepción sobre las características de liderazgo que tiene el personal de apoyo	58
3.- Percepción sobre las características de liderazgo que tienen los padres de familia	59
4.- Los tipos de liderazgo que manifiestan los maestros	61
5.- Los tipos de liderazgo que manifiesta el personal de apoyo	64
6.- Los tipos de liderazgo que manifiestan los padres de familia	67
7.- El impacto de la gestión en la escuela que indican los maestros.....	70
8.- El impacto de la gestión en la escuela que indica el personal de apoyo.....	72
9.- El impacto de la gestión en la escuela que indican los padres de familia.....	73

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Matriz operacional y conceptual de las variables.....	12
2. Tipos de liderazgos	22
3. Estilos de liderazgos.....	24
4. Los estándares de la Dimensión Pedagógica	35
5. Los Estándares de la Dimensión Organizativa.....	37
6. Los Estándares de la Dimensión Administrativa	39
7. Los Estándares de la Dimensión de Participación Social.....	40

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación corresponde a la línea organizacional de las instituciones educativas, enfocado en el aspecto de la función de la dirección, asertividad y liderazgo. El objetivo es favorecer las relaciones laborales entre la comunidad escolar, detectando la problemática, el análisis de la situación que se vive en la escuela y proponer estrategias de solución en el desarrollo de convivencia entre el personal que labora en ella, para el beneficio de los educandos, un mejor desarrollo académico y pedagógico, comunicación con los padres de familia y establecer compromisos de trabajos con el propósito de mejorar la calidad educativa.

En el primer capítulo podemos observar cómo la labor del directivo es de vital importancia en la gestión de las actividades que se realizan en una institución escolar y cómo su liderazgo influye en la relación de los resultados que se esperan en la labor educativa.

En este sentido González (2011) afirma. “El liderazgo educativo no descansa única y exclusivamente en la figura del director, sino que ha de estar distribuido en toda la organización y en los modos de trabajo profesional entre sus miembros”. Se requiere, entonces, de docentes comprometidos y de una cultura escolar que permita aunar fuerzas para la mejora de la calidad de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

En el capítulo dos dentro del marco teórico se aborda las diferentes corrientes filosóficas y concepciones que tienen diversos autores que hablan sobre los diferentes tipos de liderazgos y el rol que asumen los directores en sus centros escolares al realizar sus actividades, sus actitudes y comportamientos al solucionar problemas en su gestión educativa.

La política educativa y todos los esfuerzos de mejora ponen énfasis en el liderazgo distribuido por su capacidad para mejorar la organización como lo menciona, Senge (1992) “Es un mito, en una era postburocrática, entender los líderes como héroes capaces de vencer y cambiar el rumbo de las cosas”.

En el capítulo tres se plantea la metodología que se empleó en el presente trabajo de investigación de corte cuantitativa, el tipo de estudio, las herramientas utilizadas, el proceso de los pasos que se realizaron y como se obtuvo la información basada en una muestra científica que garantizara la confiabilidad y validez del instrumento de recolección aplicado.

En el capítulo cuatro se puede apreciar los resultados obtenidos, basados en tres enfoques, como son: las características de un buen líder, los tipos de liderazgos que asumen y el impacto de la gestión que realiza el director de la escuela, lo cual queda demostrado que no es la misma concepción que tienen los maestros con la del personal de apoyo y con los padres de familia. Así como la discusión, de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación con el propósito de tener una mejor visión y perspectiva sobre el papel que realizan los directores, como los principales gestores en la educación de los niños y jóvenes de nuestro país. Por

último dentro de este capítulo se hace referencia a la conclusión y recomendaciones del presente estudio.

Posteriormente se encuentra las referencias bibliográficas que son los documentos e información que le dan sustento metodológico a este trabajo de investigación.

Finalmente se encuentran los anexos, como lo son los cuestionarios utilizados con los maestros, personal de apoyo y padres de familia que sirvieron para recabar la información y los enfoques sobre el trabajo que realiza el director en la escuela.

Durante el presente trabajo de investigación que inició en enero del 2016 y concluyó en junio del 2018, se pudo recopilar la información sobre, el papel que desempeñan los directores en la gestión escolar, académica y social, lo cual es de suma importancia conocer y estar preparados al asumir esta responsabilidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En pleno siglo XXI se pueden apreciar los diferentes tipos de liderazgos que se dan en las escuelas por parte de los directivos con sus compañeros de trabajo, lo que origina en muchos casos problemas en la educación de los niños y jóvenes, relaciones tensas en los trabajos, conflictos personales, enfrentamientos, desgano y desinterés en realizar las actividades académicas, esta situación no favorece un buen ambiente de trabajo y una mejora en la calidad educativa.

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 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 la política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable. (Pont, Nusche y Moorman, 2008)

En el contexto educativo se ha hablado de las funciones que debe realizar la dirección de la escuela en Chile, Garay y Uribe (2006) y en España Bolívar (2006) en donde se han detectado las siguientes cuestiones referentes a ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades que deben tener los directores y directoras en los centros educativos? y de acuerdo con ellas se deben promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos escolares, lo cual demuestra la importancia del papel que desempeña un director en su plantel educativo.

Durante mucho tiempo se ha cuestionado la labor que desempeñan los directores en los centros educativos, calificándolos de no estar preparados,

abandonar sus centros de trabajo, no brindar un trato digno a los padres de familia, tutores, maestros, personal de apoyo y hasta los propios educandos.

De igual manera se han enfocado en el trabajo administrativo y burocrático, lo cual desde su oficina giran órdenes que se deben cumplir, asumiendo el papel de jefe y este rol de trabajo origina muchos conflictos en las labores educativas, ya que durante muchos años se han desempeñado de esta manera sin mejorar el ambiente de trabajo, las instalaciones de la escuela y las actividades pedagógica

El tiempo ha pasado y las necesidades actuales en la labor educativa han rebasado las expectativas que la sociedad espera de los directores, lo que origina el tener un nuevo enfoque de liderazgo, como gestores de un mejor desarrollo organizacional en la escuela, como lo menciona Leithwood. (1994):

La presencia o ausencia del liderazgo en un centro educativo marca diferencias, no funciona igual una organización que posee un liderazgo claro que aquel otro que no lo posee; los líderes escolares se descubren tres actitudes: a). establecen el rumbo, tienen objetivos claros y comunicados, b) forman a su gente, se centran en el crecimiento profesional de sus colaboradores, y c) desarrollan la organización generando nuevas formas de trabajo. (p.32)

Si los directivos logran alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes como lo mencionan Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) alcanzan un liderazgo educativo o pedagógico, lo cual entendemos como la capacidad de ejercer la influencia sobre otras personas para lograr juntos mejorar en la educación de los niños y jóvenes.

La escuela debería ser un lugar privilegiado para proporcionar una formación que permita participar plenamente en la vida ciudadana y democrática, pero podemos percibir hoy que existe una contradicción entre el tipo de educación que se proporciona en las escuelas y el modelo de escuela que la sociedad solicita. Lo que tendríamos que conseguir es constituir escuelas que sean democráticas y que preparen a los individuos para actuar como

auténticos ciudadanos, y no como súbditos. ¿Cómo se hace?, ¿Cómo podemos llegar hacia una escuela que cumpla con estas funciones? (Deval, 2013)

La disposición, la actitud, el liderazgo y el trabajo colectivo es indispensable para una mejor organización educativa, la dirección debe brindar las mejores condiciones de trabajo a los docentes para que a su vez ellos puedan hacer lo mismo con los educandos, ya que el propósito principal es la de brindar una educación de calidad, que la escuela este bien organizada y se pueda observar el trabajo del director como un gestor y promotor de cambio.

1.1. Descripción de la situación problema

En la Escuela Primaria Urbana Federal “Dr. Héctor Pérez Martínez”, turno matutino, ubicada en la calle 14 s/n por Riva Palacio en el municipio de Campeche, Campeche, se ha observado que el prestigio de la escuela, las actividades académicas, las relaciones de trabajo, la convivencia escolar, la comunicación y el trabajo con los padres de familia, alumnos y plantilla laboral han ido en detrimento. Debido a esta situación se reflexiona y lleva a cabo un análisis exhaustivo sobre las posibles causas de esta problemática, ya que los padres de familia a emiten comentarios negativos sobre el funcionamiento de la escuela, el número de alumnos ha disminuido considerablemente, los maestros y personal de apoyo, laboran con desgano y desinterés al realizar sus actividades.

El trabajo en las escuelas debe darse en un marco de convivencia armónica, que propicie un buen ambiente de trabajo desde el inicio del ciclo escolar, a la

entrada de las clases y durante todo el tiempo en que los niños se encuentran en la escuela; de igual manera con los padres de familia y todo el personal que labora en esta institución.

Las actividades que realiza un director son múltiples y muy diversas, desde el aspecto humano, académico y material, por ello es muy importante que el director tenga una visión amplia de su trabajo y cuente con la experiencia para solucionar los problemas que se presenten, pero también debe prevenir los problemas, ya que favorecen el desarrollo de las actividades de mejor manera, debe estar activo, dinámico, entusiasta y con una actitud de favorecer los ambientes de trabajos en todo momento.

Cuando el directivo de una escuela realiza solo la función administrativa asociada a su cargo, no fomenta el liderazgo pedagógico y social, como lo realizan la mayoría de los directivos, no contribuyen a la gestión y el buen funcionamiento de la institución educativa. Así como lo menciona el informe Talis, de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2009) cuando señala que “no hay oposición entre un modelo educativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general los que también ejercen el liderazgo administrativo”.

La práctica de liderazgo en la dirección educativa ha cambiado en las dos últimas décadas, particularmente en contextos de política educativa donde los centros educativos tienen mayor autonomía y paralelamente una mayor

responsabilidad por los resultados escolares (Stoll y Temperley, 2009). Lo que otorga mayor poder a los directivos para la gestión y mejora escolar.

Lo que se pretende lograr con este proyecto de investigación es analizar el tipo de liderazgo que asume la dirección de la escuela y su impacto en la gestión educativa, la organización de las prácticas educativas, contribuir en el mejoramiento de la convivencia entre la comunidad escolar y brindar la calidad de educación que se encuentra plasmado en el art. 3° constitucional y la cual se espera asuma la institución.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección de la Escuela “Dr. Héctor Pérez Martínez” del municipio de Campeche, Campeche, en la comunidad escolar y su impacto en la gestión educativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar el tipo de liderazgo que se presenta en la Dirección de la Escuela “Dr. Héctor Pérez Martínez” del municipio de Campeche, Campeche en la comunidad escolar y su impacto en la gestión educativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar las características de un buen liderazgo.
- Identificar el tipo de liderazgo que realiza el director de la escuela y su relación en la comunidad escolar.

- Determinar el impacto en la gestión educativa derivado del tipo de liderazgo del director.

1.4 Justificación

El funcionamiento de las escuelas recae directamente en la persona encargada o responsable que asume la función directiva. Por lo tanto el trabajo de los directores no es fácil, ya que tiene múltiples funciones que realizar en lo administrativo, pedagógico, laboral y en la atención a la comunidad escolar

En la actualidad con la reforma educativa, los enfoques y la responsabilidad de los directores se han multiplicado debido a los cambios educativos, políticos, sociales y tecnológicos. Ahora se exige mayor preparación a los directores y asumir un buen liderazgo en las gestiones educativas que se realizan en las escuelas.

La ausencia de un buen liderazgo, afecta el desempeño de las actividades internas, las relaciones laborales entre sus compañeros, los objetivos que se pretende alcanzar y perjudica las relaciones externas.

Vargas (2015) manifiesta que todas las organizaciones, incluyendo las escuelas, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto, que la cotidianidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros educativos.

Los conflictos que se dan entre los planteles educativos pueden ser entre directivo con la comunidad escolar, entre docente con docente, entre los educandos,

docentes con educandos y docentes con los padres de familia, pero todos estos conflictos a final de cuenta llegan hasta el director de la escuela, por ello es necesario solucionar esta situación de manera asertiva y con un buen liderazgo por parte de la autoridad educativa.

Es importante que los directores conozcan las funciones, sus responsabilidades y estén preparados para realizar su trabajo con su comunidad escolar, con el propósito de ofrecer una educación integral y de calidad a los educandos.

En el presente trabajo se da a conocer las investigaciones de diversos autores, sobre los tipos de liderazgos, sus características y las competencias de gestión que deben tener los directores al realizar sus funciones, con la finalidad de tener una mejor visión de los perfiles y parámetros para trabajar con sus compañeros en beneficio de la educación de los alumnos.

La escuela es vista por la sociedad como el segundo hogar de los niños y jóvenes, por ello este trabajo de investigación presenta un gran impacto científico y social, por lo que se haga o deje de hacer en cada centro educativo y los directores deben responder de manera profesional en cada una de las situaciones que se presente y debe ser el principal promotor de gestión dentro de su comunidad escolar.

El director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del centro (gestionar tiempos, recursos, espacios, participación, etc.) al tiempo que se espera de él que muestre el camino a seguir para llevar a buen fin la actividad principal del centro que no es otra cosa que la enseñanza. Asimismo gestionar se refiere a las tareas que realiza el director y que tiene como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización y por el contrario, liderar se reserva para aquellas otras con la que los directores tratan de influir en los demás para que las cosas se hagan de modo diferente y la organización vaya mejorando. (González, Nieto, Portela y Martínez, 2006)

La importancia del trabajo es fundamental, ya que los directores tendrán una mejor perspectiva de las funciones y la responsabilidad que deben asumir al realizar su trabajo, en el entendido que de él dependen los resultados que se esperan lograr con los niños y jóvenes en su proceso de aprendizaje, una mejor convivencia en su centro de trabajo con sus compañeros y la proyección en su comunidad escolar.

1.5 Hipótesis y/o supuesto

La hipótesis del presente trabajo de investigación permite tener una idea clara de lo que se está buscando explicar, probar y demostrar sobre la importancia del liderazgo del director de la escuela y su relación en la gestión educativa.

- El liderazgo que ejerce el director de la escuela en la comunidad escolar impacta en la gestión educativa.

A continuación se definen conceptual y operacionalmente las variables que forman parte del proceso de investigación.

Tabla 1. Matriz operacional y conceptual de las variables

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS		
Analizar el tipo de liderazgo que presenta la Dirección de la Escuela en la comunidad escolar y su impacto en la gestión educativa.	Liderazgo	Es la persona que tiene la responsabilidad frente a un grupo que lo siguen y apoyan en sus acciones o decisiones.	Educativa	Características	1 – 7		
			Social	Tipos de liderazgos			
				*Autocrático	8 – 10		
				Democrático	11 - 13		
				Liberal	14 – 16		
					Carismático situacional	17 – 19 20 – 22	
				Institucional	Académico	23	
					Laborales	24	
					Escolar	Colaboración con los padres	25 - 28
						Pedagógica	

Elaboración propia

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptual

2.1.1. Antecedentes del liderazgo

El trabajo que realiza un directivo escolar es amplio y muy complejo; ya que desempeña un tipo de liderazgo en el cargo que ostenta, los problemas con los cuales se enfrenta al resolver conflictos, el rol que asume frente a sus compañeros de trabajo, personal de apoyo, alumnos y con los padres de familia debe ofrecerse de la mejor manera para lograr un efectivo resultado educativo.

Navarro (1999) expresa que “una relación constante entre liderazgo escolar del director del plantel educativo con la eficacia del mismo en el desempeño del puesto, el logro de los objetivos y metas institucionales”; de esta forma argumenta que el director escolar debe motivar a los profesores, para que acepten como propios, la misión institucional, la organización, sus problemas y sus recursos para así lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

La capacidad para mejorar un centro escolar depende, de manera relevante, del directivo con liderazgo que contribuya a dinamizar, apoyar y animar a los que dependen de él, para que aprendan a desarrollarse y puedan contribuir a la capacidad interna de mejora.

El informe McKinsey (Barber y Mourshed (2007) y la propia OCDE Pont, Nursche y Moorman (2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor

interno de la escuela que más relevancia tiene en el logro de aprendizajes, tras la acción docente.

2.1.2 Definición de Líder

El estudio de los líderes ha sido de gran relevancia para los seres humanos y encontrar el mejor enfoque que explique el trabajo de un líder, puede ser una labor complicada, por ello es importante enfocar el trabajo sobre la dirección que asume una persona en su desempeño profesional.

Muchos teóricos han tratado de establecer el concepto como menciona, Stogdill, en 1948, al estudiar los diversos enfoques que puede tener este término, señalaba que existen tantas acepciones de éste, como personas que han tratado de definir el término. (Roddins, 2008)

Álvarez (1998) menciona que elaborar el concepto de líder es complicado. En él recaen múltiples funciones como la de planear, organizar, gestionar, impulsar, orientar, proponer, decidir, motivar, compartir, convivir,... y más que nada de solucionar los problemas que son constantes en las escuelas.

Menezes (2000) describe que el líder nace y es producto del acontecer, de las inseguridades y de los peligros por los que atraviesa en su vida.

Menezes (2000) establece la siguiente definición: “Un líder es una persona que es referente para un grupo. Es una persona que encabeza algún movimiento, grupo o institución y que se ha ganado el respeto de las otras personas que los siguen y apoyan en sus acciones o decisiones”.

Líder (Del ingl. Leader, guía) m. Sociol. Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. (Enciclopedia Salvat. p. 2297)

Liderazgo. m. Psicol. Y Sociol. Cualidad o condición de líder; ejercicio por éste de su actividad específica; conjunto de hechos y situaciones que configuran la función del líder. (Enciclopedia Salvat. p. 2297)

EL Dr. Hendrie Weinsing (2003) publicó en la revista Inteligencia Emocional el Liderazgo y la Administración Pública la diferencia entre la concepción del liderazgo y no líder, ya que es preferible referirnos a liderazgo (como un proceso) y no de líder (Como persona), ya que líder es el que nos hace creer que hay personas que tienen la condición de tal forma permanente y hay quienes no la tienen, es los que nos lleva a la errada búsqueda de las características del líder, como si hubiera un tipo de persona en especial que puede ejercer el liderazgo y hubiese otro tipo de persona que no puede hacerlo, y esto definitivamente no es así; dependiendo de las circunstancias y los propósitos, podríamos decir que casi cualquier persona puede ejercer el liderazgo en cualquier momento y no podrá ejercerlo en otros.

Weinsing, (2003) define el liderazgo como el momento en el cual alguien logra que suceda un cambio importante.

Resalta las siguientes palabras en su definición:

ALGUIEN: Por que cualquier persona puede ejercer este rol bajo determinadas circunstancias.

LOGRA QUE SUCEDA: “Debe haber un resultado eficaz”.

UN CAMBIO: El cambio resultante debe ser de algún modo importante para los involucrados.

Un líder sería aquella persona que a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas, pero no hemos de confundir el término liderar con el de dirigir. Aunque el líder dirige al grupo o equipo de personas, dirigir tiene una connotación más institucional, mientras que el líder estaría ligado a las cualidades personales.

El liderazgo es una acción que abarca sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas en la cual nos ocuparemos en el presente trabajo.

2.1.3 Características que definen a un buen líder

Los atributos que pueden poseer un líder son muy distintos, mientras algunos ven como un buen rasgo el que tenga la capacidad de dar órdenes, otros consideran que es más determinante que sea carismático o comunicativo, una persona puede tener muchas cualidades, pero para convertirse en todo un referente debe poseer ciertas características muy particulares, entre las que se mencionan a continuación:

Confianza en sí mismo: esto no implica una falta de humildad. Pero si se presenta una situación de crisis, el líder debe tener la suficiente confianza en sí mismo para poder tomar decisiones sin titubear

Capacidad para tomar decisiones: ligada de manera indisoluble a la anterior, no se trata de que solo sea capaz de decidir, también debe tener criterio al hacerlo, muchos jefes toman decisiones arbitrarias que el equipo no comparte o respeta.

Comunicativo: es imposible que exista un buen líder que no sea comunicativo. El líder se debe a su equipo, necesita comunicarse con ellos para conocer todo lo que ocurre, también es necesario que sepa transmitir las motivaciones que tiene a la hora de tomar ciertas decisiones.

Autocontrol emocional: es una lástima, pero muchas personas nunca llegarán a ser buenos líderes por este motivo, un líder no puede desquiciarse o perder el control de sí mismo. Da igual como sea la situación debe ser capaz de actuar bajo presión y tener una inteligencia emocional que sea capaz de autorregularse.

Trabajar más que los demás: El líder debe ser el que más trabaja y el que más ayuda a los demás cuando están desbordados.

Planificación y organización: gestionar a un equipo implica tener dotes para coordinar a las personas. Debe controlar el proceso en todo momento.

Carismático: quizás es la característica más conocida. Todos nos imaginamos al líder como una persona sonriente y persuasiva.

Agradable y adecuado: se trata de la persona que representa al equipo y a todo su trabajo, por ello es importante que tenga talento y sea capaz de relacionarse con soltura.

Empático: imprescindible también, sobre todo a la hora de entender a los miembros del equipo. Para poder sacar al máximo potencial del grupo siempre debe conocer el estado de ánimo de cada integrante.

Cooperativo: siempre debe estar ahí, dispuesto a echar una mano o arrimar el hombro a quien lo necesite.

Justo: en cualquier situación o problema debe ser capaz de interpretar lo que sucede y tomar la decisión más justa que pueda.

Responsable: si una persona llega a ser líder es porque se ha ganado la confianza de los demás. Esto implica hacerse responsable de sus decisiones y de las acciones de su equipo.

Optimista: una de las responsabilidades del líder, aunque no exclusiva de él, es mantener alta la motivación del equipo. Para conseguirlo, es sin duda imprescindible que mantenga siempre una actitud positiva.

Es importante considerar las características que debe tener un líder, ya que a través de la historia se han apreciado a grandes líderes que han cambiado la perspectiva de las situaciones sociales y han transformado para bien el ambiente donde han destacado como podemos mencionar algunos de ellos Nelson Mandela en Sudáfrica, Mahatma Gandhi en la India, María Teresa de Calcuta de origen Albanés y nacionalizada en la India solo por mencionar algunos.

2.1.4 Tipos de liderazgo

Para poder definir los tipos de liderazgos que se dan en las escuelas es necesario fundamentar este trabajo con las teorías que favorezcan el desarrollo de la investigación, a continuación se describen.

Rees (1996) resalta que para alcanzar el éxito de un grupo debe existir un líder que a diferencia de un simple gerente, “logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos”.

Robbins (2004) refiere que el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; “sin embargo, no todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes”.

La clasificación de los tipos de liderazgo en el ámbito organizacional lo realiza Robbins y Coulter (1999) quienes señalan cinco tipologías en el campo administrativo: Autocrático, Democrático-Participativo, Liberal, Carismático y Situacional, a continuación, se describen cada uno de ellos:

El Liderazgo Autocrático se refiere a los gerentes-líderes que llevan el control de todas las actividades de la organización, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal cual las señalaron, no aceptan opiniones, ni contradicciones por lo que las decisiones que toman son unipersonales, sin consultar a sus subalternos, o bien a su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no delega ninguna función en los demás.

El liderazgo Democrático-Participativo, este estilo sí delega su autoridad a otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos, es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, si dejar a un lado su opinión.

El liderazgo Liberal, el cual se reconoce cuando un gerente sólo proporciona a sus compañeros en la organización las herramientas básicas para realizar su trabajo y sólo aclara dudas, dejando así que trabajen libremente sin supervisarlos; permite la participación de todos, más que el líder Democrático-Participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma las decisiones en relación con la organización.

El liderazgo Carismático, surge de acuerdo con la visión del grupo por sus méritos y experiencias personales, los que hace que se le ceda todo el poder en la toma de decisiones. Este tipo de líder sí delega funciones en los demás, pero con el objetivo de manifestar que se sienta confianza hacia todos, lo cual surge en muchas ocasiones de la buena relación que se establece con el grupo.

El Liderazgo Situacional, es concebido como un gerente que dirige y apoya al grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o en conjunto, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente.

El tipo de liderazgo que asume un director de escuela es como lo menciona Fernández (1995) “el tipo de liderazgo más efectivo depende de lo favorable que sea la situación para el líder”.

De igual manera hace alusión Robbins (2004) a la teoría de Paul Hersey y Ken Blanchard quienes concibieron este liderazgo como una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores; “para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto que depende de la madurez de sus seguidores”.

Likert (1996) hace referencia a cuatro tipos de liderazgo el Explotador, Benevolente, consultivo y participativo como lo menciona en su tesis Guaraca, (2012).

Explotador: Poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo, a veces con recompensas, su comunicación es descendiente, la cual la determina la dirección.

Benevolente: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas, a veces con temor y castigo, la comunicación es ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendentes, las decisiones operativas se toman a nivel inferior.

Participativo: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas, opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación del grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Guaraca, (2012) cita a Lewin White y Lipit los cuales manejan tres tipos de liderazgos, el Autoritario, el Participativo o Democrático y el Liberal o de rienda suelta “Laissez faire” los cuales se describen a continuación:

Autoritario (Autocrático). Determina las metas y las políticas de acción, especifica las actividades, técnicas y selecciona a los miembros que deben ejecutarlas, alaba o critica personalizando la situación, demuestra permanentemente su poder, este estilo es el que ha predominado tradicionalmente por los requerimientos de la burocracia.

Participativo o democrático: Considera que las metas y políticas son motivo de discusión y decisión grupal, dispuesta a asesorar permanentemente, no a imponer su criterio. Las actividades y técnicas son analizadas y evaluadas grupalmente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los miembros decidan en

conjunto, este tipo es más eficaz que los otros ya que existe una mayor participación y mutuo apoyo.

Liberal o de rienda suelta “Laissez faire”: No se compromete con la determinación de metas y políticas, da la totalidad libertad al grupo, no participa en las discusiones, sólo le interesa que se sienta bien anímicamente, no estimula la productividad del grupo.

Establecer el tipo de liderazgo para una persona es complicado, ya que el rol que han desempeñado en su desenvolvimiento por el cargo que ostentan como directivos durante mucho tiempo ha sido de acuerdo a su preparación y personalidad, ya que toman decisiones cada día en los sucesos que se presenten, muchas veces sin considerar la mejor postura para solucionar problemas, por ello es importante identificar el tipo de liderazgo que se desea desempeñar en su profesión, por lo que a continuación se presenta un cuadro comparativo de los autores mencionados.

Tabla 2. Tipos de liderazgos

Robbins y Coulter (1999),	Likert, (1996)	Lewin White y Lipit Citado por Guaraca (2012)
*Autocrático	*Explotador	*Autoritario (Autocrático)
*Democrático-Participativo	*Benevolente	*Participativo o democrático
*Liberal	*Consultivo	*Liberal o de rienda suelta “Laissez faire”
*Carismático	*Participativo	
*Situacional		
Fuente: Elaboración propia		

2.1.5 Estilos de liderazgo

Según Vroom y Jago (2004) los estilos de liderazgo son:

Estilo de decisión. El líder toma la decisión y la denuncia o lo promueven con el equipo, se puede usar los conocimientos y recopilar la información del equipo de otros que el líder crea que pueda ayudar a resolver el problema.

Estilo de consulta individual de equipo. El líder presenta el problema a los miembros del equipo en forma individual o en una reunión escucha las sugerencias y luego toma la decisión.

Estilo facilitador. El líder presenta el problema al equipo en una reunión, actúa como facilitador definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de las cuales se debe tomar la decisión.

Estilo de delegación. El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites estableciendo. El equipo desarrolle procedimientos alternos para resolverlo y deuda sobre una o más alternativas de solución (Hellriegel, 2004, mencionado en su trabajo Guaraca, 2012).

En la siguiente tabla tenemos las características que pueden servir si su influencia como líder será un liderazgo positivo o negativo (Cagigal, 1997, mencionado en su trabajo Guaraca, 2012).

Tabla 3. Estilos de liderazgos

Liderazgo Positivo	Liderazgo Negativo
Basado en el respeto y la ética.	Irrespetuoso y sin valores éticos.
Usa medios lícitos y democráticos.	El fin justifica cualquier medio.
Centrado en intereses importantes del grupo y de la sociedad.	Centrado en el interés propio o de sus dirigentes.
Ataca con firmeza a las situaciones injustas.	Fomenta el resentimiento y odio a las personas.
Busca unificar alrededor de una causa justa.	Divide a los grupos por su juego de intereses.
Propone soluciones racionales.	Se centra en la denuncia, en la queja.
Citado por Guaraca (2012)	

2.1.6. Gestión Escolar

La transición de la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica, de acuerdo con el análisis por parte de investigadores, expertos y directivos de los sistemas educativos de América Latina y el Caribe, en el marco global del cambio de paradigmas en las instituciones del sistema educativo y la evolución que estos conceptos han alcanzado en otros países, han logrado un alto desarrollo en la formación de directivos de centros escolares y líderes de los sistemas educativos manejado en el XI Congreso Nacional de Investigación Educativa (Álvarez y colaboradores, 2002).

La importancia de la formación profesional para la gestión de instituciones educativas fue descubriéndose paulatinamente en diferentes países, durante las tres últimas décadas del siglo XX y la primera década del siglo XXI. Originalmente esta formación se daba como un elemento de los programas de formación inicial de profesores, bajo la modalidad de organización escolar; pero, a partir del inicio de los

años ochenta, algunos países como Francia, Inglaterra, Suecia y posteriormente en España, decidieron establecer políticas generales orientadas hacia la oferta de oportunidades de formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares promoviendo su profesionalización, bajo modalidades apropiadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo.

En México, durante el período 1994 – 2011, que comprende tres programas sectoriales de educación pública, las políticas de formación para la gestión de directivos de centros escolares (jefes de enseñanza, inspectores, supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores y subdirectores de escuelas) han adquirido una creciente importancia como puede observarse en el establecimiento del programa escuelas de calidad, acompañado por la creación de una dependencia superior denominada Dirección General para el Desarrollo de la Gestión e Innovación en la Subsecretaría de Educación Básica (Álvarez y colaboradores 2002).

En los centros escolares de educación básica en México, se seleccionan a los directivos a profesores que no han tenido la oportunidad de recibir una formación específica previa para la gestión escolar y solo se le otorga este cargo con un examen, sin considerar su preparación profesional, experiencia laboral y capacidad para cumplir con esta importante función.

El concepto de gestión, que se utiliza actualmente, proviene del mundo de las empresas la cual se enfoca a la gerencia. La gestión escolar se define como la ejecución, el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para el logro de los objetivos propuestos en la institución educativa por lo que implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996), asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La Gestión Educativa se ha clasificado en tres ámbitos de su quehacer social dentro del sistema del gobierno federal y son: Institucional, escolar y pedagógica. La Gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, estado o nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad como parte de un proyecto político social.

La Gestión Institucional se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en

que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

De acuerdo con Cassasus (2000) lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacerse presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema (Programas de Escuelas de calidad).

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (SEP, 2001), se entiende por gestión escolar:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (p. 17).

Loera (2003) menciona se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos

necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Tapia (2003) señala convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación, que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible.

En el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010) se menciona que la gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

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

Rodríguez (2009) menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso

pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo; para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

Harris (2002) y Hopkins (2000) mencionan el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje puede marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo.

Rodríguez (2009) coincide en que independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Es importante reconocer que hablar de gestión educativa es muy complicado, ya que enmarca todo un sistema del quehacer educativo desde el aspecto macro que le corresponde a las diferentes autoridades de gobierno y las instituciones, hasta llegar el micro que es la labor directa del docente que realiza con los alumnos, padres de familia y la comunidad escolar.

2.1.7. Concepción y definiciones de gestión escolar

Conceptos Básicos de Administración, Organización y Gestión

En la literatura anglosajona se han elaborado conceptos como “*administration*” y “*management*”. Algunos autores los presentan como *sinónimos*; pero otros autores de la literatura franco – canadiense llegaron a plantear un concepto más claro de *gestión* que puede referirse al concepto anglosajón de “*management*” que implica movimientos y decisiones del personal directivo o de gerencia

La mejor traducción de “*management*” sería la de “*gestión o administración realizada por los mandos*”, mientras que “*manager o gerente*” puede traducirse por *jefe o mando* De Miguel Fernández, (1998), (como se citó en Álvarez, 2007).

Pozner (2000) comenta: La *gestión escolar* no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos.

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. (SEP: Antología: la Gestión Educativa, 2000)

De la O Casillas, José Alberto Cita en su ensayo, La gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la

capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela. A este respecto y como bien se señala; el concepto de gestión escolar adolece de cierta fragilidad teórica y es más bien un concepto en construcción; así, se ha planteado que: “la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión” (Schmelkes, 2000, p 126).

Sander (1996) él hace un planteamiento fundamentado que reclama el nacimiento del campo de la gestión educativa diferenciándolo de la administración educativa, cuando afirma:

La adopción generalizada de los principios y prácticas de las escuelas clásicas y psicosociológica de la administración en la gestión educativa, parte de la falsa suposición de que dichos principios y prácticas son automáticamente aplicables a la conducción de cualquier institución, independientemente de su naturaleza, sus objetivos y su entorno social y cultural. En ese sentido, muchas veces los fines de la educación y los objetivos específicos de las escuelas y universidades han sido postergados por tecnologías administrativas que rinden culto predominante a la eficiencia económica y a la eficacia institucional”. (Sander, 1996, p. 17)

Fierro (1999) al referir a un tipo particular de gestión se aproxima a sus componentes refiriendo una amalgama integradora de la gestión que va más allá de la vertiente administrativa al señalar: “El estudio de la innovación, como un fenómeno particular de la gestión, no puede abordarse únicamente como un enfoque administrativo, académico o político, sino que es necesario considerar la manera como los aspectos pedagógicos, políticos y administrativos se hacen presentes y están íntimamente ligados”.

Ezpeleta (1992) se refiere al concepto de gestión pedagógica señalando que la trama organizativa de la escuela, es un componente esencial de la gestión pedagógica y que esta última tiene “un importante articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar”.

Sandoval (2000) realiza una importante aproximación conceptual al campo de la gestión escolar y pedagógica, cuando afirma: “El concepto de gestión (derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela”. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.

Martínez (1995) considera a la gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos para el logro de los objetivos educacionales.

Topete (2001) refiere que la gestión escolar es “Un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión”.

Elizondo et al, (2001). Conceptualizan a la gestión escolar como aquello que surge de la interrelación entre sujetos y la escuela, define los siguientes

componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela.

Maquiegui (1997) señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido porque las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo, de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

2.1.8. Dimensiones de la gestión escolar

Es importante conocer lo que sucede al interior de la escuela en los procesos de cambio, para decidir qué acciones deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requiere hacer de acuerdo a la iniciativa de mando y de gestión que se realice por parte del director.

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 como se menciona en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica publicado por la SEP (2001).

Las dimensiones para hacer el análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social, las cuales se describen a continuación:

Dimensión Pedagógica Curricular

El contenido de esta dimensión (SEP, 2001)

[...] permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes. (p.20)

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada profesor acerca de lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Los docentes son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades.

Los maestros tienen sus propios estilos y métodos de enseñanza, los cuales deben proporcionar un ambiente significativo en el proceso enseñanza-aprendizaje entre los educandos que estén a su cargo, el director debe verificar de manera constante que se apeguen a las normas y lineamientos establecidos en la currícula el trabajo que se realice en las aulas escolares.

El profesor debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje, considerar los estilos y ritmos de aprendizajes de los niños, para poder brindarles las mismas oportunidades de desarrollar las competencias comunicativas, de exploración y comprensión del mundo natural y social, de pensamiento matemático, de desarrollo personal y para la convivencia; campos formativos que delinean el perfil de egreso que se espera alcanzar en la educación básica nacional.

Toda metodología didáctica (proyectos de aula, centros de interés, secuencias didácticas, prácticas escolares, unidades de trabajo, entre otras), para generar buenas prácticas docentes y para detonar el desarrollo de competencias en los estudiantes, debe considerar características como:

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

La actitud, responsabilidad y profesionalismo que asuman los maestros y el director será determinante en la calidad de educación de los alumnos, ya que los niños como seres humanos son sensibles e inteligentes, por ello se deben desarrollar las competencias para la vida y utilizar en su entorno social más cercano.

Tabla 4. Los estándares de la Dimensión Pedagógica Curricular son las siguientes:

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico	• Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza.
--	--

2. Planeación pedagógica compartida	• Representa una de las tareas más importantes del profesor en ellas se expresan los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común que indica la disponibilidad para intercambiar observaciones y comentarios respecto de su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos.
3. Centralidad del aprendizaje	• Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa.
4. Compromiso de aprender	• La escuela motiva a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos con su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.
5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje	• En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. La escuela no distingue entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.

Fuente: Modelo de Gestión SEP 2001

Dimensión Organizativa

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

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes—, el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del

personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se consigue la participación de todos los alumnos ni de los padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios. (Modelo de gestión, 2001)

La organización escolar recae directamente al director de la escuela quien debe asumir esta responsabilidad con profesionalismo, entrega y dedicación, su esfuerzo debe estar siempre enfocado en la mejora constante para lograr alcanzar la misión que tiene a su cargo y la visión de lo que quiere lograr en su centro educativo.

En la Dimensión organizativa el director es el principal promotor de gestión y los elementos que se encuentran a su cargo son la comunidad escolar: los docentes, personal de apoyo, administrativo y manual, de igual manera los alumnos, padres de familia o tutores y debe vigilar que las comisiones los actos cívicos, las campañas de seguridad e higiene, la cooperativa o tienda de consumo escolar y el Consejo Técnico Escolar funcionen adecuadamente.

Tabla 5. Los Estándares de la Dimensión Organizativa son:

6. 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.
7. Clima de confianza	• Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.

8. Compromiso de enseñar	• La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.
9. Decisiones compartidas	• El centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda.
10. Planeación institucional	• Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.
11. Autoevaluación	• Representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También tiene la finalidad de cotejarse con los estándares. Este proceso es importante en vista de que permite, a todos los actores de la comunidad escolar, observar con transparencia los resultados y los avances relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.
12. Comunicación del desempeño	Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero acerca de la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente del nivel de aprendizaje. El director de la escuela es el primer promotor de la rendición de cuentas de la escuela. Él promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.
13. Redes escolares	• Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante.
14. Funcionamiento efectivo del Consejo	• Constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y

Técnico (CTE)	Escolar	director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el cte se da el diálogo esperando reflexiones generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros. Lo que conlleva a implementar modelos eficaces de enseñanza.
---------------	---------	--

Fuente: Modelo de Gestión SEP 2001

Dimensión Administrativa

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

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (Modelo de gestión, 2001).

Tabla 6. Los Estándares de la Dimensión Administrativa son los siguientes:

15. Optimización de recursos	• La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.
16. Control escolar	• La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.
17. Infraestructura	• La escuela se organiza para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

Fuente: Modelo de Gestión SEP 2001

Dimensión de Participación Social

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes. (Modelo de gestión, 2001)

Es importante considerar las características de las relaciones sociales que se establecen con los padres de familia, los vecinos, las organizaciones civiles y del gobierno entorno a las actividades que se realizan en la escuela, ya que debe existir una corresponsabilidad para poder brindar una formación integral y de calidad en los educandos.

Tabla 7. Los Estándares de la Dimensión de Participación Social son:

18. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS)	• Se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: de alumnos, de maestros, de padres de familia, personas en general de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían en relación con el CTE., los cuales se orientan al apoyo y desarrollo de actividades de gestión que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.
19. Participación de los padres en la escuela	• La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a ellos o en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje.
20. Apoyo al aprendizaje en el hogar	• Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando en el hogar los alumnos

hay padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los alumnos estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.

Fuente: Modelo de Gestión SEP 2001

Las cuatro dimensiones son importantes en la labor educativa, se entrelazan una con la otra para su buen funcionamiento en los procesos de aprendizajes de los educandos.

Es importante desarrollar nuevas formas de organización, gestión y administración con participación social de la comunidad escolar, para mejorar continuamente los logros educativos de los niños. El directivo debe estrechar aún más las dimensiones, para modificar o fortalecer cada vez que sea necesario en el mejoramiento de su liderazgo, ya que es determinante a la hora de tomar las decisiones considerando el desarrollo formativo e integral de los alumnos y la calidad educativa.

2.2 Marco Referencial

Guaraca (2012) en su tesis titulada “Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela” “Brasil”, de la provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, Ecuador realizada el año escolar 2010- 2011, para obtener el título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, se enfoca sobre la práctica de la gestión, el liderazgo y valores de los directivos. El objetivo de investigación del autor es identificar el tipo de liderazgo que tiene la dirección de la escuela, la actitud

con la que se desenvuelve para seleccionar, procesar información sobre la gestión y los valores que se aplican en el centro educativo.

Guaraca (2012) expone que el liderazgo del director de la escuela, “es el mismo que se encuentra en la ejecución del plan estratégico, así como el plan operativo de la escuela, él asume un liderazgo carismático y profesional, ya que se manifestó que es grato trabajar a su lado permitiendo que la trayectoria que tiene la escuela mejore la calidad de la institución”.

Guaraca (2012) manifiesta que en las instituciones educativas existen muchos problemas que afectan la vida de las personas que se encuentran a su alrededor, por lo que constituye un reto aligerar las tareas administrativas y burocráticas de las autoridades proponiendo actividades diferentes que conduzcan a un escape de la rutina. Es decir, la capacidad de gestión no solo debe estar dirigida a realizar u organizar actividades repetitivas que causen la fatiga, sino otras que convoquen al personal docente, lo estimulen y lo incentiven en la proposición de actividades similares.

Las instituciones educativas tienen puestas sus esperanzas en los directivos, ya que deben de poner en práctica los valores difundidos por ellos mismos, pero sobre todo deben estar comprometidos en sacar adelante a la institución que se encuentra a su cargo. Guaraca (2012)

Los participantes en esta investigación la gestión, liderazgo y valores en la escuela “Brasil” son: el personal directivo, 26 docentes, 653 estudiantes y 548 padres de familia quienes respondieron sus encuestas respectivamente.

Los métodos de investigación utilizados son el descriptivo, analítico y sintético que permitieron explicar y analizar el objeto de estudio. Se realizó un Diagnóstico, una identidad institucional, su componente curricular y de gestión, de igual manera se aplicaron encuestas y entrevistas a los involucrados en la labor educativa, los resultados fueron analizados en tablas con su respectiva descripción.

Los resultados obtenidos son: el director es el que organizó las tareas en una reunión general cada tres meses, Guaraca (2012) sugiere que sería ideal su coordinación por áreas para que haya mayor participación.

El 50%, es decir la mitad de los encuestados, informaron su malestar, ya que nunca se ha sentido integrados en la escuela y entre los compañeros. Asimismo, un 65% reconocieron que está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; en menor grado, es decir, en un 45% reconoció el liderazgo y gestión de las autoridades educativas lo que contradice que el director asume un liderazgo carismático

Finalmente, el 75% se sintieron comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, así como los directivos tuvieron liderazgo y gestión en el área académica (55%); los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera (60%); se realizaron actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (60%);

En conclusión Guaraca (2012) propone que los directivos y personal docente deben asistir a los cursos de capacitación implementado por el ministerio de educación, con el compromiso de asistir de manera constante, con el propósito de

mejorar su rol profesional, la gestión administrativa, técnica y pedagógica relacionada con sus funciones. De igual manera presenta una propuesta de mejora que consiste en la estructura y aplicación del Código de Convivencia Institucional para que la conozcan y apliquen en su comunidad educativa con el propósito de optimizar la gestión de la institución.

Solís (2010) en la tesis “La Influencia de liderazgo en la gestión escolar” presentada para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad y desarrollo de la educación, del Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, sección de estudios de posgrados e investigación, se realiza el presente trabajo con el objetivo de determinar la forma en que influye el tipo de liderazgo directivo en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 10 “Carlos Vallejo Márquez”, del Instituto Politécnico Nacional (IPN) México.

El estudio realizado fue de tipo descriptivo y explicativo con el propósito de explicar cada una de las características de los diferentes líderes que se encuentran en dicho plantel. Se abordó el enfoque cuantitativo y correlacional porque se explicó la relación que existe entre las variables utilizadas en la investigación.

Se utilizaron dos cuestionarios el primero para determinar el tipo de liderazgo que se da en la escuelas con 31 ítems y el segundo con 15 ítems sobre la gestión educativa, se aplicaron a los directivos del plantel y sus colaboradores, con los resultados obtenidos se realizó el análisis correspondiente, lo que permitió identificar el tipo de liderazgo que ejercen los directivos siendo el de tipo burocrático.

Solis (2010) en la gestión educativa menciona que el director no es un líder dominante, las decisiones las manda a que las realicen las personas que considera más capacitadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo y normativo.

La población de estudio es de 15 directivos ubicados en cada una de las áreas, así como también a sus colaboradores más cercanos, es decir los que conviven diariamente con los directivos, los cuales son un total de 32 personas repartidas en cada una de las áreas administrativas.

Los resultados de la investigación fueron los siguientes, los estilos de liderazgo que asumen los directivos son: burocráticos e informales es decir, no son líderes dominantes, no intervienen por iniciativa propia, ni ejercen su autoridad o influencia, delegan las tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores.

En la aplicación de las encuestas o instrumentos de evaluación se manifestó que se necesita un liderazgo más activo y participativo debido a que cada departamento ejerce sus funciones administrativas de manera rutinaria lo que facilitó clarificar el objetivo general y los objetivos específicos planteados en lo que se determinó el tipo de gestión y organización.

La propuesta es seleccionar a los directivos de acuerdo a su preparación académica, experiencia laboral, desempeño profesional, perfiles y parámetros que permitan dar certeza a su nueva función. Que los directores y responsables de las áreas asistan a cursos de actualización y entrenamiento en las áreas de oportunidad para que adquieran competencias en el manejo del personal y su organización laboral.

Cruz (2015) en la tesis presentada para obtener el grado de Maestro en Gestión Educativa, realizado en la Universidad Pedagógica Nacional 041 “María Lavalle Urbina”, San Francisco de Campeche, Campeche, sobre “Las competencias del director y su gestión escolar para mejorar la organización escolar en los centros educativos.

El objetivo general que presentó fue identificar las competencias que requieren los directores de las escuelas primarias de la zona escolar 038 del municipio de Samahil, Yucatán, México, el modelo de estudio que se realizó en la investigación fue cuantitativa y el tipo descriptivo en trece escuelas primarias durante dos años del 2009 al 2011, ya que buscaron especificar las propiedades, las características, los perfiles de los directivos de los centros escolares.

Cruz (2015) considera que los principales problemas que se presentan en la actualidad en las escuelas, es la carencia de las competencias del director y su gestión escolar, debido a que los directivos carecen de la capacidad de formar y facultar a los subalternos, manejar asertivamente diversas situaciones para solucionar problemas.

El instrumento aplicado a los directores consistió en una encuesta de 34 ítems, la cual se empleó la escala Likert, presentados en forma de afirmaciones o juicios especificándose el nivel de acuerdo o desacuerdo a los 13 directores de la zona escolar, se analizaron los cuestionamientos y presentaron en gráficas comparativas para una mejor interpretación.

Los resultados de la investigación arrojaron que las competencias gerenciales, administrativas, cognitivas y de planeación son las que requieren mejorar los

directores en su gestión escolar al igual que la organización de las actividades de los centros educativos.

Las competencias a desarrollar por parte de los directores son las siguientes: debe ser un líder académico que promueva la calidad educativa en base a su gestión, administración, realizar acciones concretas de manera programada y planificadas con la participación de la comunidad educativa.

Del trabajo realizado concluye que los directores deben prepararse, formarse, capacitarse y aplicar sus conocimientos al ocupar el puesto que ostente y que su función no se limite solo a administrar la escuela, sino debe buscar alternativas en su planeación, organización y gestión que le corresponde realizar como responsable del plantel educativo.

2.3 Marco Contextual

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Escuela Primaria Urbana Federal, “Dr. Héctor Pérez Martínez” ubicada en la Ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, es de organización completa y cuenta con 1 directora, 24 docentes frente a grupo, 2 maestros de educación física, 2 de educación artística, 2 maestras de inglés, 4 personas de USAER, 1 secretario y 8 personas de apoyo sumando 44 en total, 506 alumnos y 428 padres de familia, por lo que debido al gran número de personas que se encuentran a su cargo los problemas son constantes en todos los aspectos como son: relaciones laborales, sociales, académicas y educativas.

El plantel educativo se encuentra ubicado en la calle 14 s/n por Rivas palacios en el barrio de San Francisco, cerca del centro de la ciudad capital, los alumnos que concurren a ella son de recursos económicos medios, la gran mayoría viene de otras colonias populares, ya que sus padres o tutores trabajan cerca de la escuela.

La problemática que originó el trabajo de investigación, fueron los comentarios de los maestros, personal de apoyo y de los padres de familia sobre el trabajo que realiza la dirección de la escuela, los conflictos constantes entre la relación con los compañeros de trabajo y la comunidad escolar, de igual manera la disminución de la cantidad de alumnos cada año y la inconformidad directa de algunos compañeros con la dirección escolar.

Los constantes comentarios negativos de los maestros, algunos padres de familia, la tensión de trabajo, los conflictos en la comunidad escolar y la falta de comunicación dieron pauta para hacer una reflexión y analizar con profesionalismo el papel que desempeña la dirección en la escuela.

El presente trabajo de investigación se realizó de enero del 2016 a junio del 2018 con el propósito de establecer las características y tipo de liderazgo que se asume en la institución escolar, el impacto sobre la gestión escolar y cómo beneficia o afecta los resultados educativos.

Las funciones que asume la dirección de la escuela son muy delicadas en la actualidad, ya que en él recae la responsabilidad de solucionar los problemas que se presentan, ser el principal gestor para transformar y mejorar la educación de los niños de manera significativa junto con sus compañeros de trabajo, por ello es de importante la asignación de este cargo a personas realmente profesionales

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudio

Los diseños o tipos de estudios utilizados derivan del método científico, los cuales permiten utilizar diversas estrategias o técnicas durante la investigación, para obtener respuestas confiables de lo que se pretenda investigar.

La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, el diseño descriptivo, su objetivo es analizar el tipo de liderazgo que se presenta en la escuela, en la comunidad escolar y su impacto en la gestión educativa, para especificar las características, los perfiles del directivo mediante un análisis de variables que permitan investigar y sustentar los criterios de investigación.

Vera (2012) menciona “los diseños descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones”.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en el método descriptivo “se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga”. (p. 28.)

El diseño empleado es el no experimental, ya que se no se manipuló la variable sujeta de investigación. La técnica empleada es un cuestionario estructurado dirigido con un criterio de inclusión a todo el personal administrativo y manual, y de

exclusión dirigido a 13 personas de apoyo, 27 maestros y 58 padres de familia que tienen una representación en la escuela, en el grupo y participan activamente en las labores escolares. La aplicación del instrumento se realizó en un único momento, por lo tanto es transversal.

Vera (2012) describe lo siguiente “el diseño descriptivo comparativo de cortes transversal, tiene como objetivo lograr la identificación de diferencias o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más grupos”.

3.2. Ubicación espacial y tiempo de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en la escuela primaria “Dr. Héctor Pérez Martínez” ubicada en la ciudad de Campeche, en el turno matutino, cuenta con 24 grupos, 506 alumnos, 44 personas que forman la plantilla laboral y 428 padres de familia; siendo de las más grande del estado y se encuentra a cargo de una directora, quien es la responsable de su funcionamiento.

El tiempo de estudio del presente trabajo se realizó de enero del 2016 a junio del 2018, en donde la variación con respecto al número de maestros frente a grupo no cambió, pero si la cantidad de alumnos, personal de apoyo y padres de familia pero en un porcentaje menor.

3.3. Sujetos o participantes, población y muestra

Vara (2012) define la población como el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

La población que participó en esta investigación comprende a la comunidad escolar como son: 27 maestros, 13 personas de apoyo (1 secretario, 8 intendentes y 4 personas de USAER) y 58 padres de familia de un total de 428 siendo el 13.5 % los involucrados, cabe hacer mención que los niños (506) no fueron encuestados por ser menores de edad. El total de la población que de este trabajo fue de 978 personas, la muestra seleccionada de 98 (10%).

Entre los maestros el rango de años de experiencia laboral oscilan entre 10 a 53 años de servicios, en el personal de apoyo se encuentran trabajadores municipales, estatales y federales, los padres de familia son de diferentes situaciones económicas, de diversas colonias de la ciudad y el nivel de estudios son muy variados.

El criterio utilizado es el de inclusión y de exclusión, ya que el estudio se realizó con personas que participan en la organización escolar, las cuales están involucradas directamente en los trabajos que se realizan en la escuela.

Monje (2011) define a la muestra como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población; es decir un subgrupo de la población, cuando esta es definida como un conjunto de elementos que cumplen con unas determinadas especificaciones.

La muestra de esta investigación es representativa (no probabilística), ya que participaron los maestros, el personal de apoyo y los representantes de los padres de familia como la Asociación de Padres de Familia, el Consejo de Participación social y los representantes de cada grupo.

El tipo de muestreo utilizado es el intencional o por criterio, ya que se empleó la participación de todo el personal que labora en esta institución, con una selección personal que dependió de los cargos asumidos en el momento de laborar en la escuela. El tamaño de la muestra es mediana ya que oscila entre 30 y 100 elementos de la población general de 978.

3.4 Instrumentos para acopio de la información

El instrumento para el acopio de la información debe responder las preguntas planteadas al inicio de la investigación y garantizar que los datos obtenidos sean fiables y válidos, para presentar calidad en el trabajo.

En el presente trabajo de investigación se optó por el instrumento del cuestionario estructurado, ya que mide y registra la concepción que se tiene de la pregunta en opciones que el entrevistado considere de las alternativas que se le brinda de manera pre-definidas, para poder interpretar de manera clara y precisa la información que se obtiene.

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario estructurado de 28 ítems de los cuales de la pregunta 1 a la 7 busca recolectar la información sobre la percepción y características que se tiene sobre el liderazgo del directivo, de la 8 a la 22 el tipo de liderazgo que se ejerce en la escuela y de la 23 a la 28 en el impacto que se tiene en la gestión educativa.

Cada pregunta busca responder una característica o aspectos que se plantearon en los objetivos específicos de acuerdo a las variables. Para poder tener

confiabilidad en la recolección y presentación de los datos, se efectuó una prueba piloto y utilizó el procedimiento de Alfa de Cronbach demostrando un grado de confiabilidad 0.75.

3.5 Procedimiento para la obtención de datos

Los pasos que se llevaron a cabo para la obtención de datos en el proyecto de investigación fueron los siguientes:

Primero fue identificar propósitos establecidos en los objetivos generales y específicos, para investigar y obtener la información necesaria en diversas fuentes de consulta como son: libros, revistas, ensayos, tesis y trabajos especializados en internet, para realizar el cuestionario.

El segundo paso se realizó un cuestionario estructurado de 28 ítems de acuerdo con las variables y los propósitos identificados como son: identificar las características, los tipos de liderazgos y el impacto que se tiene en la gestión educativa.

El tercer paso consistió en la revisión de los Ítems por personas especializadas, de acuerdo a su planteamiento, su estructura y la escala utilizada que fue de Likert en donde los códigos empleados fueron los siguientes: siempre (3), a veces (2) y nunca (1), para realizar posteriormente su interpretación en graficas cuantitativas.

En el cuarto paso se calendarizó la aplicación del instrumento, posteriormente se solicitó la autorización a la directora de la escuela para su aplicación, lo cual se

llevó a cabo la entrega de encuestas en un día a 30 maestros, 13 personas de apoyo y 58 padres de familia o tutores; los maestros apoyaron con la encuesta que se realizó a los padres, ya que se le entregó a los representantes de los grupos titulares, suplentes, a la asociación de padres de familia y al consejo de participación social, al día siguiente y durante la semana se devolvieron las encuestas.

El quinto paso fue la concentración de los cuestionario que fueron aplicados siendo un total de 101, pero se nulificaron tres, uno por contestar menos de la mitad y dos por no contestar nada, quedando un total de 98 encuestas realizadas.

Al finalizar se plasmaron los resultados en 9 graficas de barras para clarificar la información obtenida y poder apreciar de manera precisa las opiniones de las personas encuestadas, las conclusiones y recomendaciones que se consideraron propias de la investigación.

4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos sobre las características, el tipo de liderazgo que ejerce la dirección de la escuela y su impacto de la gestión en la comunidad escolar se obtuvieron del análisis de un cuestionario estructurado aplicados en la comunidad escolar.

Para una mejor interpretación y comprensión de los resultados obtenidos en esta investigación se presentan 9 gráficas, las tres primeras describen la concepción que tienen los maestros, personal de apoyo y los padres de familia sobre las características del liderazgo, de la cuarta a la sexta grafica se enfocan el tipo de liderazgo que se considera que se lleva a cabo en la escuela y de la séptima a la novena se describe el impacto que se tiene en la gestión educativa en su contexto social.

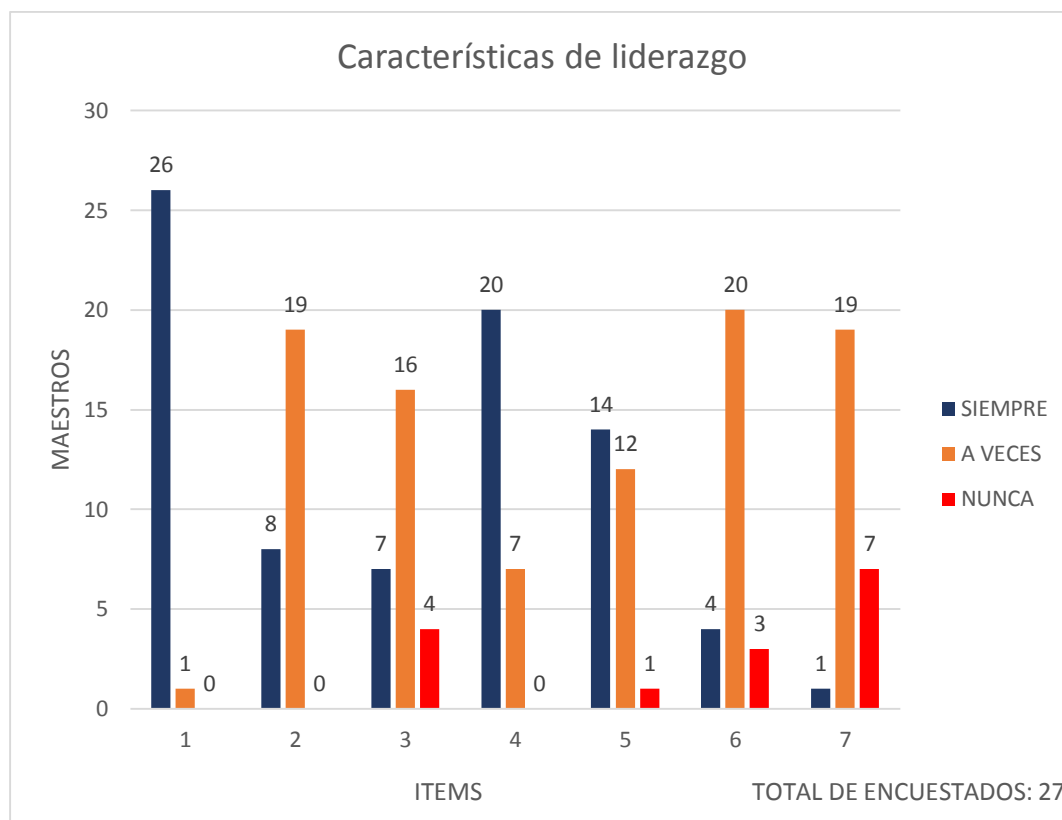


Figura 1. Percepción sobre las características de liderazgo que tienen los maestros

De acuerdo con la información obtenida de la figura, en el ítem uno, 26 maestros (96%), siempre se sienten comprometido con el trabajo que se realiza en la escuela, mientras 1 (4 %) manifestó que a veces, lo cual es significativo ya que el trabajo es considerado muy importante para ellos.

En el ítem 2, 8 maestros (30%) mencionan que siempre se establecen una buena comunicación entre la dirección de la escuela con los miembros de la comunidad, y 19 (70%) dice que a veces.

En el ítem 3, 7 maestros (26%) indican que siempre se promueve un ambiente de confianza y armonía con los compañeros de trabajo, 16 (59%) dice que a veces y 4 (15%) dicen que nunca.

Respecto al ítem 4, 20 maestros (74%) señalan que siempre se escucha con atención las sugerencias y opiniones de otros en la soluciones de problemas, mientras que 7 (26 %) dicen que a veces.

En el Ítem 5, 14 maestros (52%) dicen que siempre se promueve el trabajo por equipo para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños, 12 (44%) menciona que a veces y 1 (4%) manifestó que nunca.

En el ítem 6, 4 maestros (15%) manifestaron que siempre se establece la empatía para entender a los compañeros de trabajo, mientras que 20 (74%) dicen que a veces y 3 (11%) dijeron que nunca.

En el ítem 7, 1 maestro (4%) dicen que siempre las decisiones que se toman son democráticas y justas, 19 (70%) dijeron que a veces y 7 (26%) manifestaron que nunca.

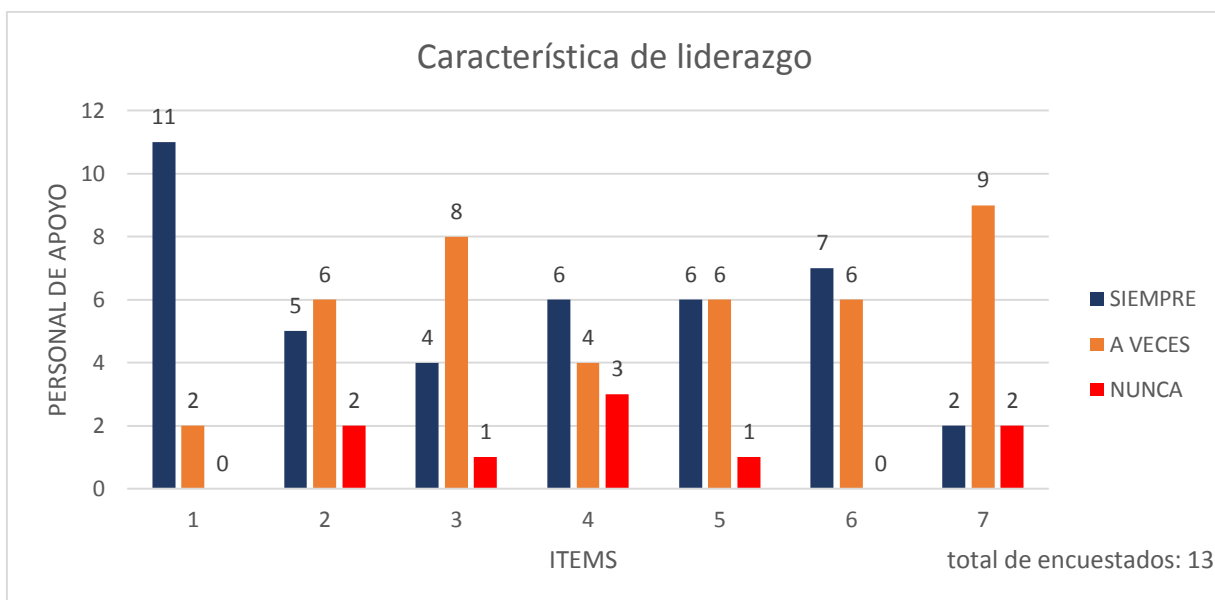


Figura 2. Percepción sobre las características de liderazgo que tienen el personal de apoyo

En la figura 2 se puede apreciar los siguientes resultados en el ítem uno, 11 personas de apoyo (85%) manifestaron que siempre se sienten comprometidos con el trabajo que realiza en la escuela, mientras que 2(15%) dijeron que a veces.

En el ítem 2, 5 personas de apoyo (38%), señalan que siempre se establece una buena comunicación con los miembros de la comunidad escolar, 6(46%) indican que a veces y 2 (15%) que nunca.

En el ítem 3, 4 personas de apoyo (31%) dicen que siempre se promueven un ambiente de confianza y armonía con los compañeros de trabajo, mientras que 8 (62%) indicaron que a veces y 1 (7%) señaló que nunca.

En el ítem 4, 6 personas de apoyo (46%) indicaron que siempre se escucha con atención las sugerencias y opiniones de otros en las soluciones de los problemas, 4 (31%) señalaron que a veces y 3 (23%) manifestaron que nunca.

En el ítem 5, 6 personas de apoyo (46%) consideran que se promueve el trabajo por equipo para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños, 6 (46%) señalaron que a veces y 1 (8%) manifestó que nunca.

En el ítem 6, 7 personas de apoyo (54%) consideran que siempre se establece la empatía para entender a los compañeros, mientras que 6 (46%) señalaron que a veces.

En el ítem 7, 2 personas de apoyo (15%) indicaron que siempre las decisiones que se toman son justas, 9 (70%) manifestaron que a veces y 2 (15%) que nunca.

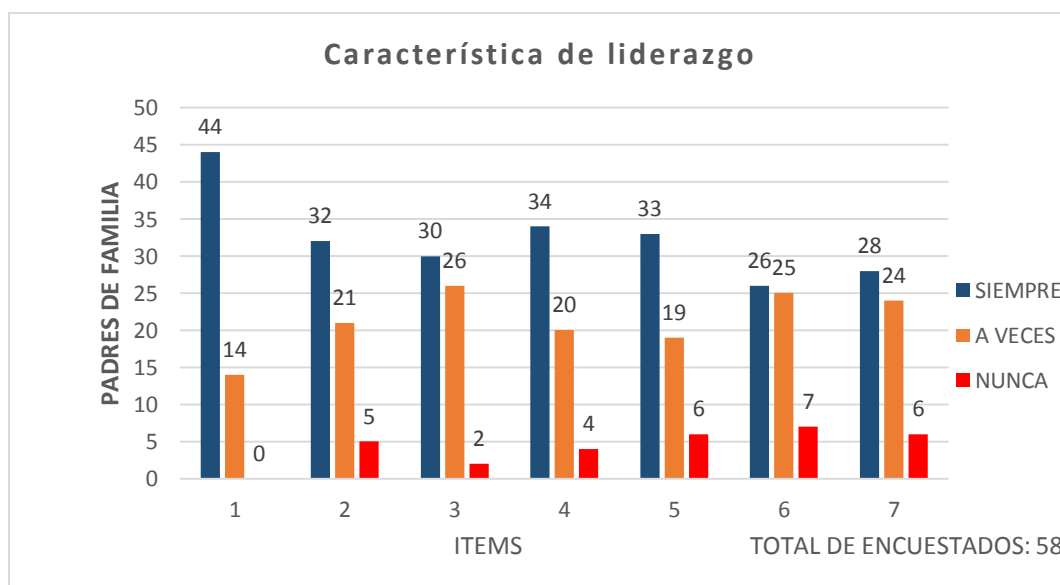


Figura 3. Percepción sobre las características de liderazgo que tienen los padres de familia

De acuerdo con la información obtenida sobre la percepción que tienen sobre el liderazgo los padres de familia se describen los resultados en la gráfica 3, en el ítem

1, 44 (76%) manifiestan que se sienten comprometidos con los trabajos que se realizan en la escuela, mientras que 14, (24%) indicaron que a veces.

En el ítem 2, 32 padres de familia (55%) mencionan que se establece buena relación de comunicación y de respeto con los miembros de la dirección de la escuela, 21 (36%) dijeron que a veces y 5 (9%) consideraron que nunca.

En el ítem 3, 30 padres de familia (52%) indicaron que se promueve un ambiente de confianza y armonía entre los padres de familia, 26 (45%) señalaron que a veces y 2 (3%) manifestaron que nunca.

En el ítem 4, 34 padres de familia (59%) señalaron que se escucha con atención las sugerencias y opiniones de todos en las soluciones de problemas que se presentan con los niños y en la escuela, 20 (34%) indicaron que a veces y 4 (7%) señalaron que nunca.

En el ítem 5, 33 padres de familia (57%) indicaron se promueve el trabajo por equipos para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños, 19 (33%) señalaron que a veces y 6 (10%) manifestaron que nunca.

En el ítem 6, 26 padres de familia (45%) consideran que se establece la empatía para entender a los padres de familia, 25 (43%) señalaron que a veces y 7 (12%) indicaron que nunca.

En el ítem 7, 28 padres de familia (48%) manifestaron que las decisiones que se toman son democráticas y justas, 24 (42%) indicaron que a veces y 6 (10%) consideran que nunca.

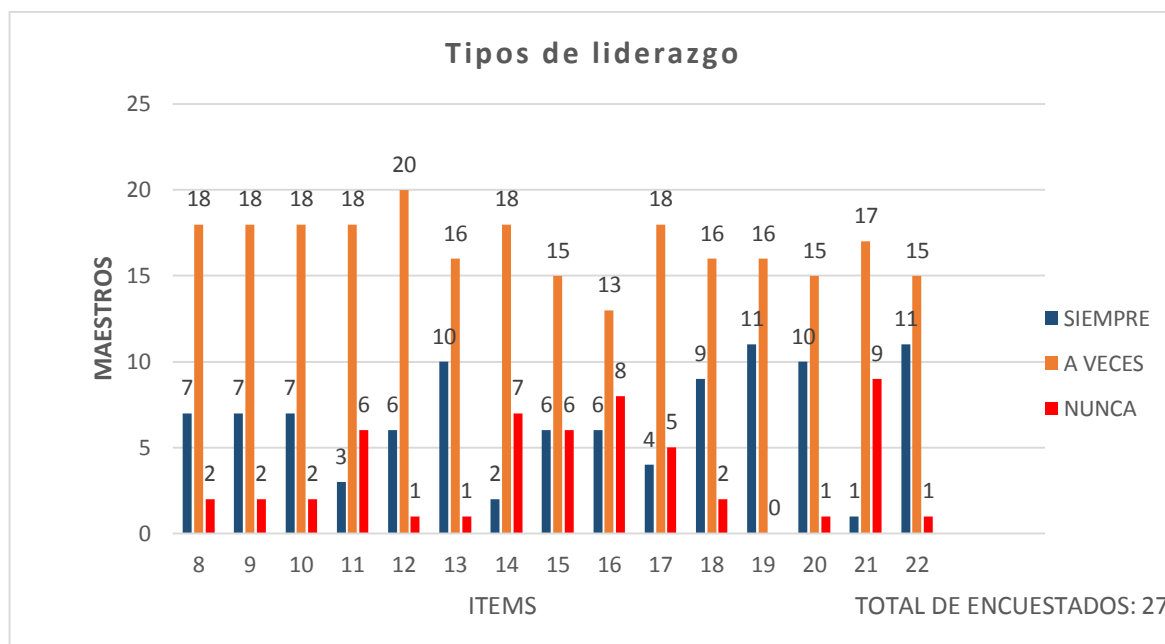


Figura 4. Los tipos de liderazgos que manifiestan los maestros

AUTOCRÁTICO	ITEMS 8-10
DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO	ITEMS 11-13
LIBERAL	ITEMS 14-16
CARISMÁTICO	ITEMS 17-19
SITUACIONAL	ITEMS 20-22

En la figura número 4 se puede apreciar los tipos de liderazgo que se ejerce en la escuela, en los ítems 8, 9 y 10 que se refiere al estilo autocrático 7 maestros (26%) manifestaron que las órdenes dadas siempre se supervisan, las decisiones son unilaterales sin consultar al personal que estén involucrados y que se delegan las funciones de trabajo a los compañeros, 18 (67%) indicaron que a veces y 2 (7%) contestaron que nunca, en las tres preguntas se puede observar que dieron las misma cantidad de respuestas.

En los ítems 11, 12 y 13 se refieren las características del estilo democrático y participativo, lo cual se registró en la pregunta 11, 3 maestros (11%) indicaron que

siempre se comparte la toma de decisiones en conjunto con los compañeros de trabajo, 18 (67%) señalaron que a veces y 6 (22%) manifestaron que nunca.

En el ítem 12, 6 maestros (22%) señalaron siempre se permite la opinión de otros en la solución de problemas, mientras que 20 (74%) indicaron que a veces y 1 (4%) manifestó que nunca.

En el ítem 13, 10 maestros (37%) indicaron que siempre se asume y comparte responsabilidades con los compañeros, 16 ((59%) señalaron que a veces y 1 (4%) manifestó que nunca.

En los ítems 14,15 y 16 hacen referencia al estilo liberal y en la pregunta 14, 2 maestros (7%) señalaron que siempre se deja que los compañeros trabajen libremente en forma autónoma, sin supervisarlos, 18 (67%) manifestaron que a veces y 7 (26%) consideraron que nunca.

En el ítem 15, 6 maestros (22%) consideraron que siempre se permite la participación de todos al solucionar un problema, 15 (56%) indicaron que a veces y 6 (22%) manifestaron que nunca.

En el ítem 16, 6 maestros (22%) señalaron que siempre el directivo es el último en tomar las decisiones de liderazgo de las actividades que se realizan, 13 (48%) indicaron que a veces y 8 (30%) decidieron que nunca.

En los ítems 17,18 y 19 se describe el estilo carismático del liderazgo, lo cual en el cuestionamiento 17, 4 maestros (15%) manifestaron que siempre se delega la función a los demás, pero que el director va al frente de los trabajos, 18 (67%) consideraron que a veces y 5 (18%) señalaron que nunca.

En el ítem 18, 9 maestros (33%) indicaron que siempre existe una buena relación y se establece confianza con los compañeros de trabajo, 16 (59%) dijeron que a veces y 2 (8%) manifestaron que nunca.

En el ítem 19, 11 maestros (41%) señalaron que siempre se trabaja con entusiasmo y buena relación con los compañeros y 16 (59%) manifestaron que a veces.

En los ítems 20,21 y 22 se refieren al estilo situacional de liderazgo, en la pregunta 20, 10 maestros (37%) indicaron que siempre se solucionan los problemas de acuerdo a las condiciones que se presenten, 15 (56%) señalaron que a veces y 2 (7%) dijeron que nunca.

En el ítem 21, 1 maestro (4%) manifestó que siempre las decisiones son tomadas en conjunto al presentarse un problema, 17 (63%) consideraron que a veces y 9 (33%) indicaron que nunca.

En el ítem 22, 11 maestros (41%) consideraron que siempre se trabaja en función de las situaciones que se vayan presentando, 15 (55%) indicaron que a veces y 1 (4%) señaló que nunca.

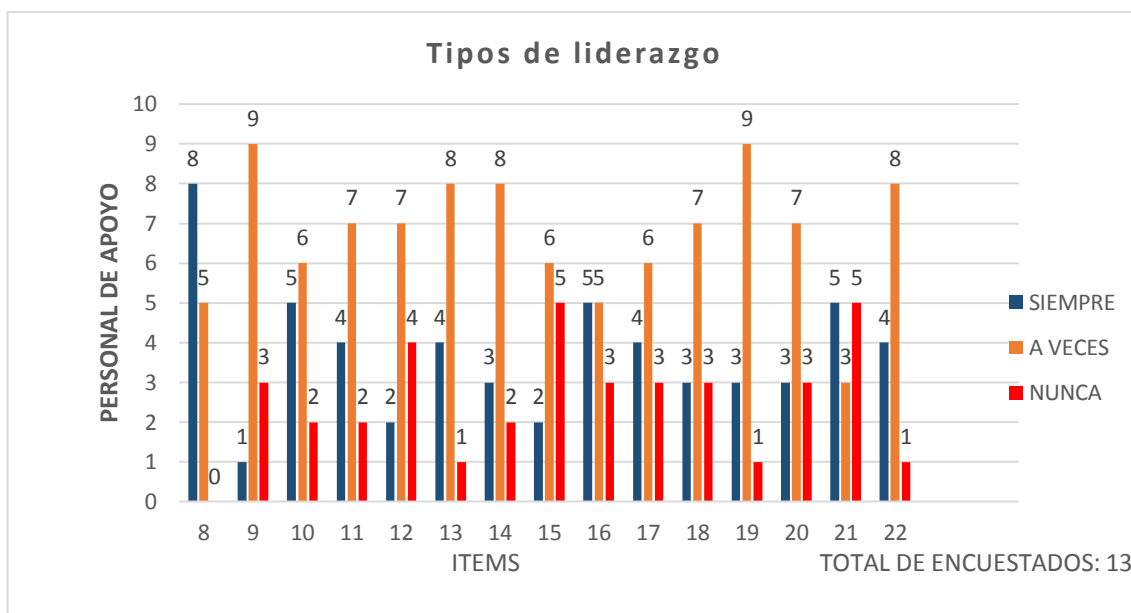


Figura 5. Los tipos de liderazgos que manifiestan el personal de apoyo

AUTOCRÁTICO	ITEMS 8-10
DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO	ITEMS 11-13
LIBERAL	ITEMS 14-16
CARISMÁTICO	ITEMS 17-19
SITUACIONAL	ITEMS 20-22

En la figura 5 se puede apreciar sobre los tipos de liderazgos que observan el personal de apoyo en la escuela como se indican en el recuadro de arriba que son: autocrático, democrático o participativo, liberal, carismático y situacional, lo cual lo manifiestan con sus respuestas de la pregunta 8 a la 22.

En los ítems 8, 9 y 10 se cuestionan sobre el estilo autocrático y la pregunta 8, 8 personas de apoyo (62%) manifestaron que las órdenes dadas se supervisan y 5 (38%) mencionaron que a veces.

En el ítem 9, 1 persona de apoyo (8%) indicó que siempre las decisiones son unilaterales sin consultar al personal que esté involucrado, 9 (69%) manifestaron que a veces y 3 (23%) señalaron que nunca.

En el ítem 10, 5 personas de apoyo (39%) señalaron que siempre se delega las funciones de trabajo a los compañeros, 6 (46%) indicaron que a veces y 2 (15%) manifestaron que nunca.

En los ítems 11,12 y 13 se describen sobre el estilo democrático o participativo y en la pregunta 11, 4 personas de apoyo (31%) indicaron que siempre se comparte la toma de decisiones en conjunto con los compañeros de trabajo, mientras que 7 (54%) señalaron que a veces y 2 (15%) mencionaron que nunca.

En el ítem 12, 2 personas de apoyo (15%) consideraron que siempre se permite la opinión de otros en la solución de los problemas, 7 (54%) señalaron que a veces y 4 (31%) manifestaron que nunca.

En el ítem 13, 4 personas de apoyo (31%) indicaron que siempre se asume y comparte responsabilidades con los compañeros, 8 (61%) señalaron que a veces y 1 (8%) señaló que nunca.

En los ítems 14, 15 y 16, en la pregunta 14 se cuestiona sobre el estilo liberal del liderazgo situacional, 3 personas de apoyo (23%) indicaron que siempre se deja que los compañeros trabajen libremente en forma autónoma, sin supervisarlos, 8 (62%) manifestaron que a veces y 2 (15%) señalaron que nunca.

En el ítem 15, 2 personas de apoyo (15%) consideraron que siempre se permite la participación de todos al solucionar un problema, 6 (46%) indicaron que a veces y 5 (39%) contestaron que nunca.

En el ítem 16, 5 personas de apoyo (38%) manifestaron que el directivo es el último en tomar las decisiones de liderazgo de las actividades que se realizan, 5 (38%) indicaron que a veces y 3 (23%) consideraron que nunca.

En los ítems 17, 18 y 19 se enfocaron al estilo de liderazgo carismático y en la pregunta 17, 4 de personas de apoyo (31%) indicaron de que siempre se delega la función a los demás, pero que el director va al frente de los trabajos, 6, (46%) contestaron que a veces y 3 (23%) mencionaron que nunca.

En el ítem 18, 3 personas de apoyo (23%) señalaron que siempre existe una buena relación y se establece confianza con los compañeros de trabajo, 7 (54%) manifestaron que a veces y 3 (23%) contestaron que nunca.

En el ítem 19, 3 personas de apoyo (23%) contestaron que siempre se trabaja con entusiasmo y buena relación con los compañeros de trabajo, 9 (69%) señalaron que a veces y 1 (8%) manifestó que nunca.

En los ítems 20,21 y 22 describen el estilo situacional de liderazgo en la cual en la pregunta 20, 3 (23%) personas de apoyo señalaron que siempre se solucionan los problemas de acuerdo a las condiciones que se presenten, 7 (54%) indicaron que a veces y 3 (23%) manifestaron que nunca.

En el ítem 21, 5 personas de apoyo (38%) indicaron que siempre las decisiones son tomadas en conjunto al presentarse un problema, 3 (23%) contestaron que a veces y 5 (38%) manifestaron que nunca.

En el ítem 22, 4 personas de apoyo (31%) señalaron que siempre se trabaja en función de las situaciones que se vayan presentando, 8 (61%) contestaron que a veces y 1 (8%) manifestó que nunca.

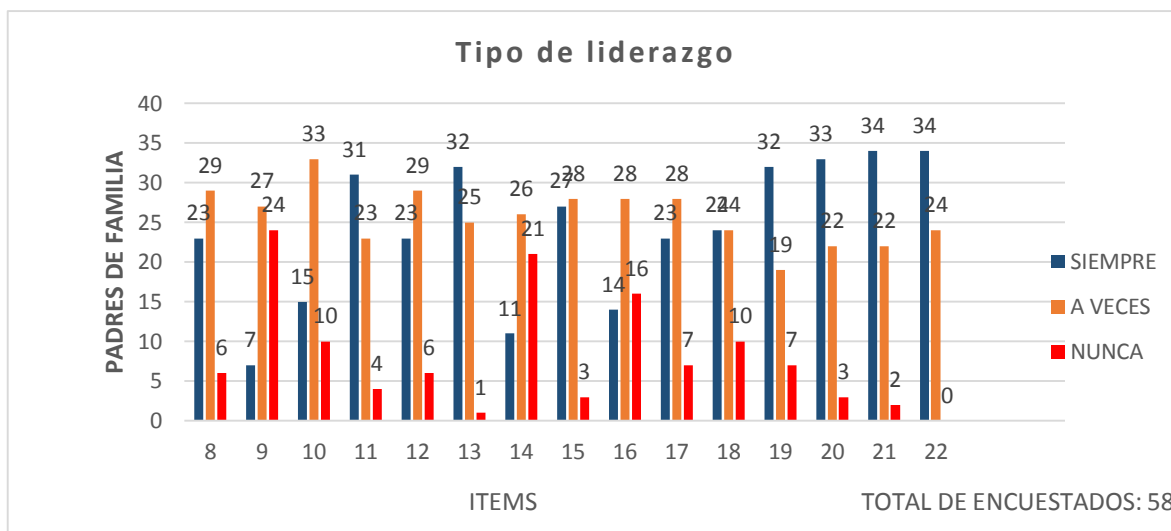


Figura 6. Los tipos de liderazgos que manifiestan los padres de familia

AUTOCRÁTICO	ITEMS 8-10
DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO	ITEMS 11-13
LIBERAL	ITEMS 14-16
CARISMÁTICO	ITEMS 17-19
SITUACIONAL	ITEMS 20-22

En la figura 6, se puede apreciar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los padres de familia respecto a los tipos de liderazgo que se ejercen en la escuela, como pueden ser el autocrático, democrático o participativo, liberal, carismático y situacional, en recuadro de arriba se desglosan de acuerdo a los números de ítems que les corresponde.

En los ítems 8, 9 y 10 se refieren al estilo autocrático y en la pregunta 8, 23 padres de familia (40%) señalaron que siempre se dan órdenes y se vigilan que se cumplan, 29 (50%) indicaron que a veces y 6 (10%) manifestaron que nunca.

En el ítem 9, 7 padres de familia (12%) contestaron que siempre las decisiones son unilaterales sin consultar a los padres que estén involucrados, 27 (46%) manifestaron que a veces y 24 (41%) señalaron que nunca.

En el ítem 10, 15 padres de familia (26%) indicaron que siempre se delega las funciones de los trabajos a los padres, 33 (57%) manifestaron que a veces y 10 (17%) contestaron que nunca.

En los ítems 11, 12 y 13 se describen al estilo democrático o participativo en donde los padres respondieron de la siguiente manera a los siguientes cuestionamientos, en el ítem 11, 31 padres (53%) contestaron que siempre se comparte la toma de decisiones en conjunto con los involucrados, 23 (40%) indicaron que a veces y 4 (7) manifestaron que nunca.

En el ítem 12, 23 padres de familia (40%) señalaron que siempre se permite la opinión de otros en la solución de problemas, 29 (50%) indicaron que a veces y 6 (10%) consideraron que nunca.

En el ítem 13, 32 padres de familia (55%) manifestaron que siempre se asume y comparte responsabilidades, 25 (43%) contestaron que a veces y 1 (2%) señaló que nunca.

En los ítems 14, 15 y 16 se enfocaron al estilo liberal y en la pregunta 14, 11 padres de familia (19%) indicaron que siempre se comparte la toma de decisiones en conjunto, 26 (45%) manifestaron que a veces y 21 (36%) contestaron que nunca.

En el ítem 15, 27 padres de familia (46%) señalaron que siempre participan en la solución de problemas, 28 (48%) indicaron que a veces y 3 (5%) contestaron que nunca.

En el ítem 16, 14 padres (24%) indicaron que siempre es el director el último en tomar las decisiones de liderazgo, 28 (48%) contestaron que a veces y 16 (28%) señalaron que nunca.

En los ítems 17, 18 y 19 se hace referencia sobre el estilo de liderazgo carismático y en la pregunta 17, 23 padres de familia (40%) respondieron que siempre la dirección de la escuela delega las funciones a los padres, pero va al frente de los trabajos , 28 (48%) indicaron que a veces y 7 (12%) manifestaron que nunca.

En el ítem 18, 24 padres de familia (41%) señalaron que siempre existe una buena relación de confianza entre ellos, 24 (41%) manifestaron que a veces y 10 (17%) contestaron que nunca.

En el ítem 19, 32 padres de familia (55%) indicaron que se trabaja con entusiasmo y buena relación, 19 (33%) consideraron que a veces y 7 (12%) manifestaron que nunca.

En los ítems 20, 21 y 22 se cuestionan sobre el estilo situacional del liderazgo y en la pregunta 20, 33 padres de familia (57%) indicaron que los problemas se solucionan de acuerdo a las condiciones que se presenten entre el directivo y los padres, 22 (38%) manifestaron que a veces y 3 (5%) contestaron que nunca.

En el ítem 21, 34 padres de familia (59%) señalaron que siempre las decisiones son tomadas en conjunto al presentarse un problema, 22 (38%) consideraron que a veces y 2 (3%) indicaron que nunca.

En el ítem 22, 34 padres de familia (59%) indicaron que siempre se trabaja en función de las situaciones que se presenten y 24 (41%) contestaron que a veces.

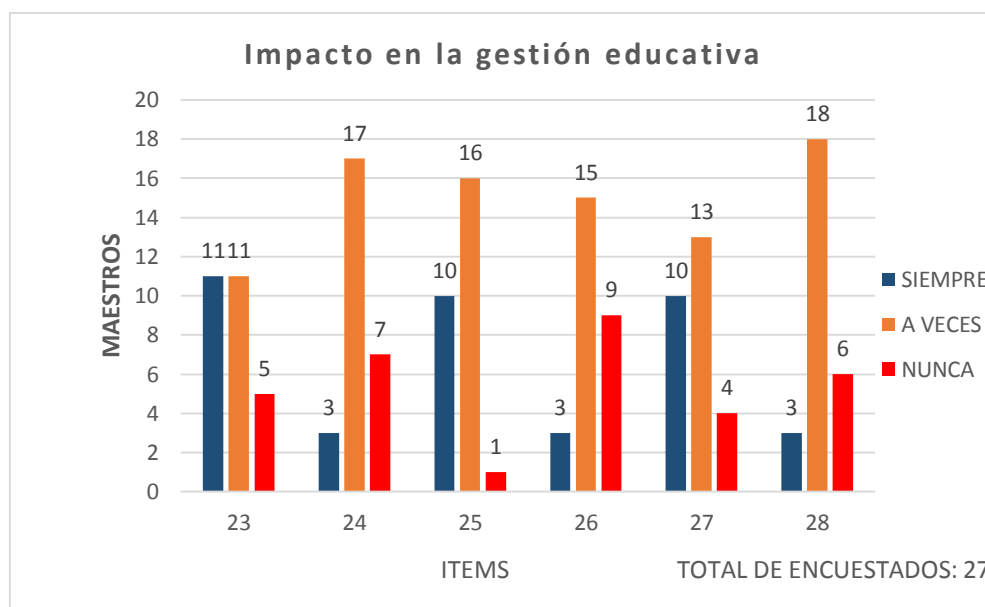


Figura 7. El impacto de la gestión en la escuela que indican los maestros

En la figura 7 se puede observar de los ítems 23 al 28 la apreciación que tienen los maestros en relación al impacto de la gestión que se ejerce en la escuela.

En el ítem 23, 11 maestros (41%) consideran que siempre se promueve el desarrollo académico de los maestros y alumnos para mejorar el desempeño profesional, 11 (41%) contestaron que a veces y 5 (18%) señalaron que nunca.

En el ítem 24, 3 maestros (11%) indicaron que siempre se mejoran las condiciones de trabajo en la institución escolar, 17 (63%) consideraron que a veces y 7 (26%) manifestaron que nunca.

En el ítem 25, 10 maestros (37%) señalaron que siempre se supervisa la labor docente, 16 (59%) indicaron que a veces y 1 (4%) contestó que nunca.

En el ítem 26, 3 maestros (11%) contestaron que siempre se valora el trabajo de los profesores y se promueve la colaboración entre los compañeros, 15 (56%) consideraron que a veces y 9 (33%) manifestaron que nunca.

En el ítem 27, 10 maestros (37%) indicaron que siempre se establece compromisos de trabajo con la comunidad escolar para mejorar las condiciones de la escuela y los aprendizajes de los niños, 13 (48%) contestaron que a veces y 4 (15%) consideraron que nunca.

En el ítem 28, 3 maestros (11%) señalaron que siempre se realiza la gestión educativa basada en el conceso escolar, 18 (67%) consideraron que a veces y 6 (22%) manifestaron que nunca.

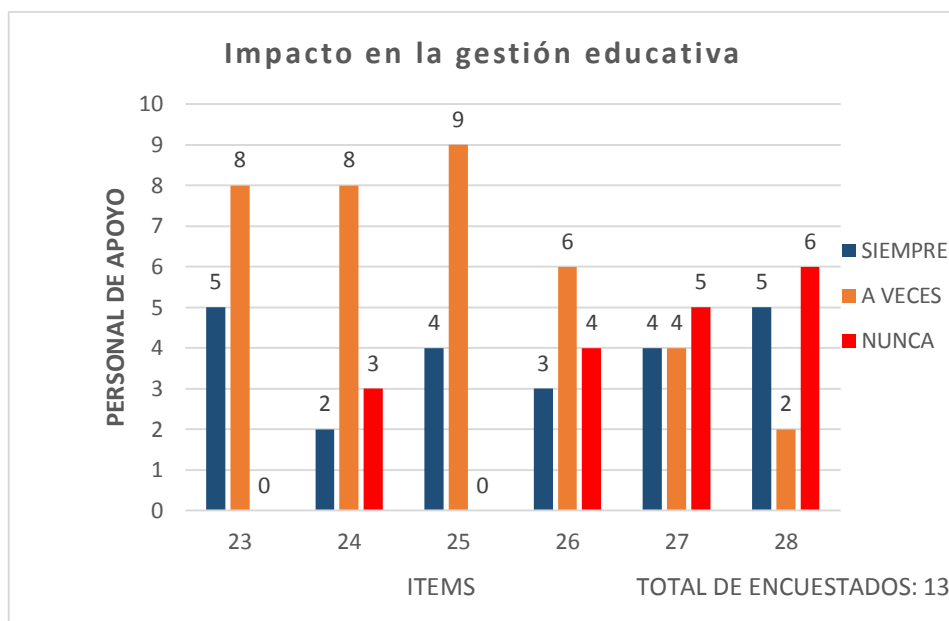


Figura 8. El impacto de la gestión en la escuela que indica el personal de apoyo

En la figura 8 se describe los resultados obtenidos sobre el impacto que se tiene sobre la gestión educativa por parte del personal de apoyo y asistencia a la educación de los ítems 23 al 28.

En el ítem 23, el personal de apoyo contestaron 5 (38%) que siempre se promueve el desarrollo académico de los maestros y alumnos para mejorar el desempeño escolar y 8 (62%) señalaron que a veces.

En el ítem 24, 2 personas de apoyo (15%) indicaron que siempre se mejoran las condiciones de trabajo de la institución escolar, 8 (62%) manifestaron que a veces y 3 (23) consideraron que nunca.

En el ítem 25, 4 personas de apoyo (31%) señalaron que siempre se supervisa la labor docente de manera constante y 9 (69%) contestaron que a veces.

En el ítem 26, 3 (23%) personas de apoyo indicaron que siempre se valora el trabajo de los profesores y se promueve la colaboración entre los compañeros, 6 (46%) contestaron que a veces y 4 (31%) manifestaron que nunca.

En el ítem 27, 4 personas de apoyo (31%) señalaron que siempre se establece compromisos de trabajo con la comunidad escolar para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños, 4 (31%) consideraron que a veces y 5 (38%) contestaron que nunca.

En el ítem 28, 5 personas de apoyo (38%) indicaron que siempre se realiza la gestión educativa basada en consenso escolar, 2 (15%) señalaron que a veces y 6 (46%) manifestaron que nunca.

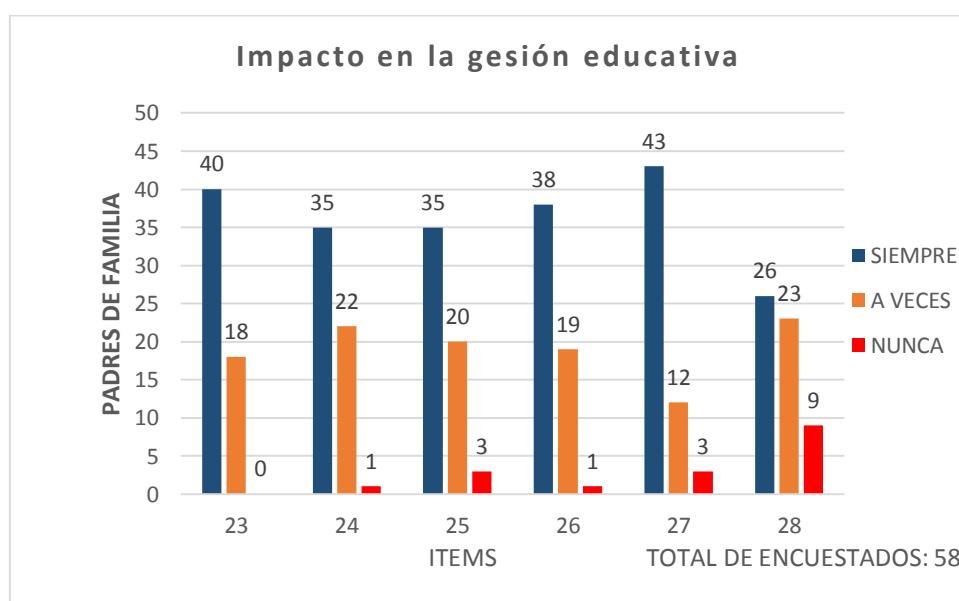


Figura 9. El impacto de la gestión en la escuela que indican los padres de familia

En la figura 9 Se plasman los resultados obtenidos de los padres de familia con respecto al impacto que tiene la gestión educativa en la escuela, lo podemos observar de las preguntas 23 al 28 de la encuesta realizada.

En el ítem 23, 40 padres de familia (69%) indicaron que siempre se promueve el desarrollo académico de los alumnos para mejorar su educación y 18 (31%) contestaron que a veces.

En el ítem 24, 35 padres de familia (60%) señalaron que siempre se mejoran las condiciones de trabajo en la institución escolar, 21 (36%) consideraron que a veces y 1 (2%) contestó que nunca.

En el ítem 25, 35 padres de familia (60%) manifestaron que siempre se supervisa la colaboración de los padres en la educación de sus hijos, 20 (34%) contestaron que a veces y 3 (5%) señalaron que nunca.

En el ítem 26, 38 padres de familia (65%) consideraron que siempre se valora el trabajo de los profesores y padres de familia, 19 (33%) indicaron que a veces y 1 (2%) contestó que nunca.

En el ítem 27, 43 padres de familia (74%) indicaron que siempre se establece compromisos de trabajo para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños, 12 (21%) señalaron que a veces y 3 (5%) contestaron que nunca.

En el ítem 28, 26 padres de familia (45%) consideraron que siempre se realiza la gestión educativa basada en el consenso general, 23 (40%) indicaron que a veces y 9 (15%) que nunca.

De acuerdo con el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación sobre las características, el tipo de liderazgo y la gestión que tiene la

dirección con la comunidad escolar, se pudo realizar una concentración general de los resultados con mayor precisión en esta investigación y los cuales se presentan a continuación.

De la pregunta 1 a la 7 se enfoca sobre las características de liderazgo el 83% (81) se siente comprometido con los trabajos que se realizan en la escuela, el 17% (17) mencionó que a veces y ninguno manifestó que no, lo que permite el buen funcionamiento de la escuela.

Sobre la comunicación y el respeto que se tienen en la escuela el 46% (45) dijo que siempre lo hay, el 47% (46) señalaron que a veces y el 7% (7) que no lo hay, lo que permite observar que la relaciones son regulares, muy similar fueron las respuestas sobre el ambiente de trabajo que hay en la escuela en donde indicaron el 42% (41) que siempre, el 51% (50) marcaron que a veces y el 7% (7) manifestaron que nunca.

Se contrastan con las opiniones emitidas sobre que se escucha con atención la sugerencia y opinión de otros en las soluciones de los problemas, emitiendo a favor el 61% (60) siempre se hace, un 32% (31) señalaron que a veces y un 7% (7) comentaron que nunca, de igual manera fueron los resultados fue en cómo se promueve el trabajo por equipo con un 54% (53) que siempre se realiza, un 38% (37) que a veces y el 8% (8) que nunca

Donde los resultados que no le favorecieron fue que si se establece la empatía con los compañeros de trabajo en donde indicaron que el 38% (37) siempre lo hace, el 52% (51) a veces y el 10% (10) que nunca lo realiza, estos resultados nos permiten analizar el estilo de trabajo que realiza la dirección de la escuela.

Con respecto a las decisiones que toma la dirección de la escuela si son democráticas y justas, el 32% (31) manifestaron que siempre lo hace, el 53% (52) contestaron que a veces y 15% (15) señalaron que nunca.

Sobre los tipos de liderazgos que se ejerce en la escuela se consideraron los de los autores Robbins y Coulter (1999), siendo el autocrático, democrático, liberal, carismático y situacional, lo cual se comparan los siguientes resultados en esta investigación.

En el autocrático se analizaron las características sobre si las órdenes dadas se supervisan, las decisiones son unilaterales y si se delegan el trabajo a los compañeros de la pregunta 8 a la 11, señalaron el 27% (80) que siempre se hace, el 55% (163) que a veces y el 17% (51) que nunca.

En el democrático se consideraron las características sobre compartir la toma de decisiones, la opinión de otros y las responsabilidades con los compañeros y los padres de familia lo cual se enfocaron de la pregunta 11 a la 13 obteniendo los siguientes resultados el 39% (115) indicaron que siempre, el 52% (153) que a veces y el 9% (26) que nunca, lo cual no le favoreció este tipo de liderazgo.

En el liberal se describieron las características de la pregunta 14 a la 16 sobre si deja que se trabaje libremente, se permite la participación de todos y si el directivo es el último en tomar las decisiones, los resultados fueron los siguientes el 26% (76) que siempre, 50% (147) que a veces y 24% (71) que nunca.

En el carismático se identificaron las principales características de este tipo de liderazgo descritos en los ítems del 17 al 19, sobre si se delega la función a los demás, existe buena relación, entusiasmo y confianza con los compañeros de trabajo

y con los padres de familia, los resultados obtenidos fueron el 38% (113) indicaron que siempre, el 49% (143) que a veces y el 13% (38) que nunca.

En el tipo de liderazgo situacional fue en donde los resultados dieron mayores porcentajes de las preguntas de la 20 a la 22 en, sobre las siguientes características los problemas se solucionan de acuerdo a las condiciones que se presenten, las decisiones son tomadas en conjunto y se trabaja de acuerdo a las situaciones que se presenten, los resultados fueron los siguientes 46% (135) manifestaron que siempre, 45% (133) indicaron que a veces y el 9% (26) señalaron que nunca.

Sobre la gestión educativa que realiza la dirección de la escuela, se enfocaron 6 cuestionamientos en los ítems del 23 al 28, arrojando los siguientes resultados de manera general, en el número 23 se cuestiona sobre si se promueve el desarrollo académico de los alumnos y maestros en la cual indicaron el 57% (56) que siempre se hace, el 38% (37) indicaron que a veces y el 5% (5) que nunca.

En la pregunta 24 se cuestiona sobre si se mejoran las condiciones en la institución escolar, las respuestas fueron las siguientes el 41% (40) señalaron que siempre, el 48% (47) a veces y el 11% (11) que nunca, dando un resultado regular.

En la pregunta 25 se planteó que, si la labor docente se supervisa de manera constante, los encuestados señalaron un 50% (49) que siempre, un 46% (45) que a veces y un 4% (4) que nunca, muy parecida fueron los resultados en el ítem 26 sobre si se valora el trabajo de los docentes y la colaboración entre todos, se obtuvieron los siguientes respuestas el 45% (44) indicaron que siempre, el 41% (40) que a veces y el 14% (14) que nunca.

En la pregunta 27 los resultados fueron favorables, sobre si se establece el compromiso de trabajo con la comunidad escolar para la mejora de la escuela y el aprendizaje de los niños el 58% (57) manifestaron que siempre, el 30% que a veces y el 12% que nunca.

En la pregunta 28 que se hace sobre se realiza la gestión educativa basada en el consenso escolar el 35% (34) indicaron que siempre, el 44% (43) que a veces y el 21% (21) que nunca, lo cual permite analizar que no le favoreció a la dirección escolar.

La opinión de los participantes en ciertos cuestionamientos fue muy similar, principalmente la de los maestros y del personal de apoyo, lo cual contrasto con la de los padres de familia, pero de manera general se observó una gran participación de los encuestados siendo un total de 98 de un total de 100.

4. 2. Discusión

Al inicio de toda investigación surgen interrogantes que motivan para realizar un trabajo, los prejuicios establecidos se enfrentan con nuevos paradigmas que buscan romper con lo ya establecido, se consideran que todo está bien y no hay nada que cambiar, motivo que hizo posible este estudio.

El presente trabajo se enfocó a las características, al tipo de liderazgo que debe tener un director y en la gestión escolar que realiza en las cuatro dimensiones curriculares como son: la organización, la administrativa, la pedagógica curricular y la participación social.

Es fácil emitir un juicio, opinión o comentario sobre una persona, una cuestión o sobre determinado tema, pero ello no garantiza que lo que uno pensaba o aprobaba sea lo correcto, con esta investigación se pudieron clarificar las dudas sobre los comentarios hechos por maestros, personal de apoyo y por los padres de familia en donde se consideraba el liderazgo de la dirección de la escuela no era el adecuado, lo que motivo esta investigación.

El objetivo de la investigación ha sido analizar el tipo de liderazgo que se presenta en la Dirección de la Escuela “Dr. Héctor Pérez Martínez” y su impacto en la gestión educativa, a través de un instrumento que permitió identificar las características, el tipo de liderazgo y los resultados de la gestión escolar.

Las personas encuestadas opinaron positivamente en tres características que tiene la dirección de la escuela, ya que manifestaron que siempre si existen compromisos de trabajos, se promueve el trabajo por equipo, que se escucha sugerencias y opiniones de los compañeros de trabajo, en donde no le favoreció fueron en cuatro ítems respondiendo que a veces como son: establece comunicación con los demás, promueve ambientes de confianza y armonía, la empatía con sus compañeros de trabajo y sobre las decisiones son democráticas y justas, lo que los resultados no fueron favorables en el trabajo que se realiza

Sobre los tipos de liderazgos, lo que se observó con mayor claridad y llama la atención fue lo que manifestaron de manera unánime los maestros en sobre el tipo autoritario, contestando en las tres preguntas con el mismo número de respuestas iguales, señalaron que a veces se brindan ordenes, se vigilan, son unilaterales, se delegan las funciones de trabajo, pero no definió este tipo de liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas sobre el liderazgo democrático, liberal y carismático no le favorecieron al trabajo directivo y en donde se clarificaron los resultados con mayor precisión en los porcentajes que se obtuvieron fue el liderazgo situacional.

En la gestión escolar los encuestados contestaron favorablemente que siempre se promueve el desarrollo académico, se supervisan los trabajos, se valoran las actividades y se establecen compromisos con la comunidad escolar y donde no fueron aceptables las respuestas fue en que a veces se mejoran las condiciones de la escuela y de igual manera opinaron sobre la gestión educativa, lo que se observó de manera muy contrastante fue la opinión vertida por los padres de familia con los demás participantes, lo que le favorecieron los resultados a la dirección de la escuela.

Guaraca (2012) en la tesis sobre la actitud que asume la dirección de la escuela y la gestión que realiza con el propósito de mejorar la calidad educativa de los estudiantes, se analizaron las deficiencias, los conflictos internos y la falta de convivencia en la institución escolar. Los encuestados manifestaron que no se sienten involucrados en las actividades de la escuela, no tienen sentido de pertenecía, están en desacuerdo con el director y solo muy pocos reconoce su liderazgo. Concluyendo que la falta de un liderazgo afecta en las gestiones que se emprenden en la comunidad escolar y el tipo de liderazgo que asume el director de la escuela es el carismático.

Considerando esta opinión y con base a los resultados de la presente investigación, se reconoce la necesidad de fortalecer el liderazgo para la toma de

decisiones, es importante referir el compromiso que deben asumir el director de la escuela, siendo el eje principal de las instituciones educativas.

Solís (2010) en la tesis “La Influencia de liderazgo en la gestión escolar” del Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de la ciudad de México presenta la misma problemática en su trabajo de investigación

En esta investigación participaron 15 directivos para detectar el tipo de liderazgo que asumían al realizar su trabajo, lo que se concluyó que realizan un trabajo burocrático sin ninguna intención de innovar situaciones que favorezcan el desarrollo de la comunidad estudiantil, esto ya no es posible de aceptar ya que se debe realizar una gestión estratégica que mejoren las condiciones de la comunidad escolar.

Los resultados que se obtuvieron es que los directivos realizan su trabajo de manera burocrática, estilo informal, carentes de liderazgo lo que propicia conflictos laborales y un descenso en la productividad de los colaboradores lo que no es bueno para mejorar la calidad educativa.

En la tesis presentada por Cruz (2015) menciona el objetivo muy similar a este trabajo sobre las competencias que tiene el director dentro de sus funciones y su gestión para mejorar la organización escolar, se realizó en Samahil, Yucatán y considera que los problemas se presentan por las falta de competencias del director de la escuela debido a que carecen de la capacidad de liderazgo y señala que el verdadero cambio educativo debe empezar siendo un cambio Institucional de los encargados de los centros educativos lo cual este sentido es aceptable y motivo de investigación para mejorar la educación.

En esta investigación participaron 13 directores y se concluyó que es necesario mejorar las competencias en su gestión académica, administrativa, social y de los centros educativos.

Lo que se puede apreciar en los trabajos son los tipos, estilos y características de liderazgo que se investigaron de diversos autores, en esta tesis presentada se enfocaron en las principales para no confundir al lector, como lo realizaron en las fuentes de referencias ya mencionadas.

Se pudo demostrar y comparar los resultados obtenidos sobre la importancia del trabajo de los directores y que sus funciones no están limitadas en una oficina de manera administrativa, sino que va más allá de ejercer un buen liderazgo y mejorar de manera constante la educación de los niños y jóvenes. En los tres trabajos que se consultaron, se utilizaron el método descriptivo, la técnica empleada fueron cuestionarios, el enfoque fue cualitativo, las variables fueron el liderazgo y la gestión escolar, lo que permite definir que este trabajo de investigación se realizó profesionalmente y los resultados obtenidos garantizan las investigaciones realizadas.

4.3. Conclusiones

El trabajo que realiza un director en una institución educativa es muy diverso, su campo de acción es amplio y los enfoques por el cual es juzgado aún mayor, ya que es el responsable de que todo funcione bien y debe tener buenos resultados para todos, tanto como a las autoridades educativas como a la comunidad escolar y lo más importante rendir los mejores resultados en la labor educativa.

Los directores deben estar lo suficientemente preparados al asumir esta responsabilidad, ya que deben conocer las funciones de su cargo, los ámbitos de la gestión educativa con la que van trabajar, sus dimensiones, sus competencias para asumir el mejor tipo de liderazgo, ya que de ello dependen los resultados que se pretenden alcanzar.

Después de la investigación y el análisis de este trabajo se hace la siguiente reflexión, los directores no solo deben realizar el trabajo administrativo para rendir cuentas a las autoridades o la de asumir la dirección cumpliendo la función de ser jefes, su trabajo va más allá de lo que muchos consideran deben ser los principales gestores de la educación, desarrollando las competencias de sus colaboradores, innovando y creando de manera constantes oportunidades en cada labor educativa con la comunidad escolar.

Los directores deben considerar las siguientes características al asumir su función en las escuelas: sentirse comprometido con su trabajo, establecer una buena comunicación, respeto, promover un ambiente de confianza, escuchar las opiniones, mejorar las condiciones de trabajo y que las decisiones que se tomen sean democráticas y justas

La forma de planear, organizar y dirigir el trabajo en los centros educativos determinan el tipo de liderazgo que realiza el director de la escuela, los resultados obtenidos en este trabajo, se destacó que el liderazgo que se asume es el situacional, lo cual es importante de reconsiderar para mejorar la calidad educativa.

El impacto de la gestión educativa es el resultado que se obtiene de los trabajos realizados por la comunidad escolar estos serán positivos, si se consideran

el desarrollo académico de los maestros y alumnos, se mejoran las condiciones de trabajo, promueve la colaboración de todos los involucrados en el centro educativo, establecen compromisos de trabajos, se supervisan las actividades y las gestiones educativas se realicen en consenso.

Por lo anterior y considerando los hallazgos en la investigación se hace necesario que el director establezca una mayor comunicación con el personal, que las decisiones sean democráticas y justas y por ende se pueda establecer la empatía en su equipo de trabajo.

4.4. Recomendaciones

En la designación de los cargos de las direcciones de las escuelas se deben considerar la capacitación, los perfiles, parámetros y la experiencia laboral de los responsables de la educación, ya que el liderazgo que asuman, el papel que desempeñen en las gestiones escolares, en la comunidad escolar, serán los resultados para mejorar la calidad de la educación de los niños y jóvenes que se encuentren a su cargo.

Debido a que el director de la escuela es el eje principal del funcionamiento de los centros educativos, debe asumir su responsabilidad con profesionalismo y desarrollar nuevas competencias con sus compañeros de trabajo, promover actividades innovadoras con los educandos, ser el principal gestor para en el plantel educativo y mejorar la calidad de la educación de manera constante.

Al asignar una gran responsabilidad que es la dirección de una institución educativa, se deben considerar las características, los tipos y estilos de liderazgos por parte de las autoridades educativas para garantizar su buen funcionamiento.

Los directores deben siempre tener actitud positiva, desarrollar las competencias de trabajo de sus compañeros, la capacidad de liderazgo, realizar gestiones que favorezcan los resultados académicos, las relaciones laborales y la convivencia armónica con la comunidad escolar.

En los procesos de selección para la asignación de las funciones de dirección o cargos institucionales, las autoridades educativas no lo deben hacer con un simple examen, sino deben considerar que sea una evaluación integral en todos los aspectos, considerando, lo cognitivo, las habilidades, competencias, experiencia laboral y todos los parámetros que ayuden a definir mejor los cargos para garantizar el buen desempeño directivo y mejorar la calidad educativa.

En este trabajo de investigación se demostró como el director asume un rol o liderazgo en el momento que toma las decisiones, su influencia en los resultados de su gestión educativa, las relaciones emocionales y profesionales que tiene en su comunidad escolar. Por ello es importante que los directivos estén capacitados, tengan los perfiles y parámetros que garanticen su trabajo, que conozcan las dimensiones, sus funciones y la experiencia que les permita realizar de mejor manera sus funciones.

No basta asignar la función de los directores de las escuelas con una simple evaluación, la designación directa por compromisos políticos, personales o de manera arbitraria, se deben reconsiderar los aspectos que garanticen los mejores

resultados académicos, profesionales, laborables, e inclusive personales, ya de ello depende la verdadera calidad educativa.

Los investigadores que revisen el presente trabajo podrán obtener los fundamentos teóricos de los tipos y estilos de liderazgos que pueden asumir un director en una escuela, las dimensiones que deben considerar en su gestión escolar con la finalidad de desarrollar alternativas de mejoramiento de su desempeño profesional y un enfoque que permita tener de referencia para futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Álvarez, Isaías y Colaboradores (2002) *Nuevos sistemas de formación docente para la educación básica en un nuevo siglo. Estrategia interinstitucional*, México, Taller Abierto.
- Álvarez, Isaías, Iturbide Elizabeth (2007). “*Concepto Emergente de Educación Básica Integral. Experiencias de México*”. En *Gobernabilidad y Gestión Educativa*. Coord. JIMÉNEZ CABRERA, Edgar. México, SEB.
- Álvarez, M. (1998). *El Liderazgo de la calidad total*, Madrid: Escuela Española S.A.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mayor desempeño para alcanzar sus objetivos. Disponible en: <http://www.preal.org/>
- Bolívar, A. (2006). A. liderança educacional e a direção escolar em Espanha: Entre a necessidade e a (im)possibilidade da Educacional, 6 pp. 76-93
- Bujdud, J. (2008) Educación autoritaria en los niños. Recuperado junio 12, de 2008 <http://teveocrece.com/jlbujdud7articulo.html>
- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: unesco.
- Castelán, A. (2003). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática. 97, 39-42.
- Cruz Quintal Dianely Asunción. (2015) Tesis Las Competencias del director de la Escuela Primaria y La Gestión Escolar, Secretaria de Educación Unidad UPN 041 “María Lavalle Urbina”, San Francisco de Campeche, Campeche.
- De la O. Casillas, José Alberto, La gestión escolar. Tomado de registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688+Gestion+Escolar
- Deval, J. (enero-junio, 2013) La escuela para el siglo XXI. Sinéctica, 40 Recuperado de <http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=40> la escuela para el siglo XXI

- Elizondo, A. (Coord.) Bocanegra, N. Gómez, S., González J., Lara, L., Mendieta, M. Ortega N. Sánchez R. (2001). *La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Enciclopedia Salvat. Salvat Editores, S. A. Barcelona. Edición Especial de Salvat Editores S.A. Y Continental Media S.A. (Barcelona) Tomo 10. P.2297.
- Ezpeleta, J., Furlán A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- Fernández, C. (1995). *La comunicación humana*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fierro, C. (1999). La participación de los maestros en procesos de innovación desde la escuela: un desafío de la reforma educativa mexicana. En *Cero en Conducta*. Año 14, No. 47 pp. 51-74.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 4(4), pp. 39-64.
- González, M. T. (coord.) (2011) *Innovaciones en el gobierno y la gestión de los centros escolares*. Madrid, España: Síntesis.
- González, González M. Nieto, Cano J. Portela A. y Martínez Ruzafa, A. (2006) *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos*. 2ª Edición. Madrid España: Pearson Prentice Hall.
- Guaraca Cárdenaz, Rosa Alexandra (2012) Tesis “Gestión, Liderazgo y valores en la Escuela “Brasil”, de la Provincia del Azuay Cantón Gualaceo, Quito, Ecuador durante el año escolar 2010-2011. Universidad Técnica Particular De Loja. Tesis de grado para la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.
- Harris, A. (2002). *School Improvement. What's in it for schools*, N Y, USA: Routledge.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw Hill
- Hopkins, D. (2000). “Powerful learning, powerful teaching and powerful schools”, *The Journal of educational change*, Springer Netherlands, vol. 1, núm. 2.
- Leithwood, K., Day, C. Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006) *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Disponible en; <http://www.dscf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>

- Leithwood, K A. (1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación* pp.31-36.
- Loera, A. (2003-1). *Para fortalecer el trabajo directivo. Módulo de Apoyo*. México: sep. /pec.
- Marquiequi, A. (1997). Evaluación de la gestión de un centro educativo en clave de animación. En *Revista Educación Hoy*, No. 130, enero-junio 1997. pp. 57-76.
- Martínez, M. (1995). *La gestión escolar como quehacer escolar*. México: UPN
- Menezes, C. (2000). Desarrollo de la Sociedad de la información en américa Latina y el caribe. Ponencia presentada en la tercera cumbre sobre la Información del Agua, USA. Montevideo: Biblioteca Virtual Extraído el 8 de Octubre, 2010 de http://www.UNESCO.org.uy.informatica/publicaciones/WISpaper_esp.pdf.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2010) Segunda edición Secretaría de Educación Pública. México, D.F.
- Navarro Rodríguez M. (1999). *Administración y Gestión Escolar*. México. SECyD/CETEB.
- OEI (2009). Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. En el Foro Consultivo Internacional para Todos. Declaración mundial sobre educación para todos. <http://www.oei.es/efa2000jomtiem.htm>. Recuperado 15 de noviembre del 2009.
- OCDE (2009). *Creating Effective Teaching and learning Environments: First Results from TALIS*. Disponible en <http://www.oecd.org/TALIS>
- Pont, B., D. Nurche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris, OCDE. Disponible en <http://www.ocde.org/edu/schoolladeship>.
- Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.
- Rees, F. (1996). *El Liderazgo en los grupos de trabajo*. Panorama Editorial. México.
- Rodríguez, C. L. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. México: Astra Ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México.

- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behavior*, 10th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall
- Robbins, S. Y Coulter, M. (1999). *Administración*. Quinta edición Prentice Hall, México.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Iroquel
- Sandoval, E. (2000). *La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes*. México: UPN/Plaza y Valdez.
- Schmelkes, S. (2000). Calidad de la educación y gestión escolar. En *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*. México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona Granica.
- SEP *Antología: Gestión Educativa* SEP (2000).
- SEP (2001). *¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. Reporte Final. México. Subsecretaría de Planeación y Coordinación-Dirección General de Evaluación.
- Solís García, Sergio (2010) Tesis La influencia de liderazgo en la gestión escolar, Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tapia, G. (2003-1). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela*. Documentos de Trabajo. México: sep-seb-dgdgie-pec.
- Tipos de líderes y características. [http:// www. Gestión.org/recursos-humanos/liderazgo/52643/como-ser-un-buen-lider/](http://www.Gestión.org/recursos-humanos/liderazgo/52643/como-ser-un-buen-lider/)
- Topete, C. (2001). Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior. En *Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Universidad de Colima, Manzanillo, 6-10 de noviembre de 2001.

- Vara Horna Arístides Alfredo (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net 451pp.
- Vroom, Jago y Hellriegel, (2004). Disponible en la página: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aguilarg_v/capitulo2.pdf. (Consultado el 26-12-2010).
- Weinsing Hendrie (2003) Inteligencia Emocional en el Liderazgo y la Administración Pública http://www.inteligencia-emocional.org/aplicaciones_practicas/ie_en_el_liderazgo.htm

ANEXOS

ANEXO 1

Estimado maestro, personal de apoyo y asistencia de la educación:

El presente cuestionario, ha sido diseñado con fines de investigación sobre el liderazgo en la gestión educativa de la escuela Dr. Héctor Pérez Martínez.

Sus respuestas serán de gran importancia para la investigación, la información recogida es confidencial y anónima.

El grado de nivel que usted le asigne a su respuesta es el siguiente:

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

Marque con una X la opción que considere correcta.

1. Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la escuela.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

2. Se establece una buena comunicación y respeto con los miembros de la comunidad escolar.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

3. Se promueve el ambiente de confianza y armonía con los compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

4. Escucha con atención sugerencias y opiniones de otros, en la soluciones de problemas.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

5. Se promueve el trabajo por equipo para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

6. Se establece la empatía para entender a los compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

7. Las decisiones que se toman son democráticas y justas.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

8. Las órdenes dadas se supervisan.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

9. Las decisiones son unilaterales sin consultar al personal que estén involucrados.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

10. Se delega las funciones de trabajo a los compañeros.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

11. Se comparte la toma de decisiones en conjunto con los compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

12. Se permite la opinión de otros en la solución de problemas.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

13. Se asume y comparte responsabilidades con los compañeros.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

14. Deja que los compañeros trabajen libremente en forma autónoma, sin supervisarlos.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

15. Se permite la participación de todos al solucionar un problema.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

16. El directivo es el último al tomar las decisiones de liderazgo de las actividades que se realizan.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

17. Se delega la función a los demás, pero siempre el director va al frente de los trabajos.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

18. Existe una buena relación y establece confianza con los compañeros de trabajo.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

19. Se trabaja con entusiasmo y buena relación con los compañeros.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

20. Se solucionan los problemas de acuerdo a las condiciones que se presenten.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

21. Las decisiones son tomadas en conjunto al presentarse un problema.

Siempre

A veces

Nunca

22. Se trabaja en función de las situaciones que se vayan presentando.

Siempre

A veces

Nunca

23. Promueve el desarrollo académico de los maestros y alumnos para mejorar el desempeño profesional.

Siempre

A veces

Nunca

24. Se mejoran las condiciones de trabajo en la institución escolar.

Siempre

A veces

Nunca

25. Se supervisa la labor docente de manera constante.

Siempre

A veces

Nunca

26. Se valora el trabajo de los profesores y promueve la colaboración entre los compañeros.

Siempre

A veces

Nunca

27. Se establece compromisos de trabajo con la comunidad escolar para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños.

Siempre

A veces

Nunca

28. La gestión educativa se realiza basada en el consenso escolar.

Siempre

A veces

Nunca

¡Muchas gracias, por su colaboración!

Anexo 2

Estimados Padres de familia o tutores:

El presente cuestionario, ha sido diseñado con fines de investigación sobre el liderazgo en la gestión educativa de la escuela Dr. Héctor Pérez Martínez.

Sus respuestas serán de gran importancia para la investigación, la información recogida es confidencial y anónima.

El grado de nivel que usted le asigne a su respuesta es el siguiente:

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

Marque con una X la opción que considere correcta.

1. Se siente comprometido con los trabajos que se realizan en la escuela.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

2. Se da una buena comunicación y de respeto con los miembros de la dirección de la escuela.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

3. Se promueve el ambiente de confianza y armonía entre los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

4. Se escucha con atención las sugerencias y opiniones de todos en las soluciones de problemas de los niños y la escuela.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

5. Se promueve el trabajo por equipo para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

6. Se establece la empatía para entender a los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

7. Las decisiones que se toman son democráticas y justas.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

8. Se brindan órdenes y se vigila que se cumplan.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

9. Las decisiones son unilaterales sin consultar a los padres que estén involucrados.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

10. Se delegan las funciones de los trabajos a los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

11. Se comparte la toma de decisiones en conjunto con los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

12. Se permite la opinión de otros en la solución de problemas.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

13. Se asume y comparte responsabilidades.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

14. Se permite que los padres de familia trabajen libremente de manera autónoma sin supervisarlos.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

15. Participan los padres de familia al solucionar los problemas.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

16. El director es el último al tomar las decisiones de liderazgo.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

17. La dirección de la escuela delega las funciones a los padres pero siempre va al frente de los trabajos.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

18. Existe buena relación y establece confianza entre el director y los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

19. Se trabaja con entusiasmo y buena relación con los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

20. Los problemas se solucionan de acuerdo a las condiciones que se presenten entre el directivo y los padres de familia.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

21. Las decisiones son tomadas en conjunto al presentarse un problema.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

22. Se trabaja en función de las situaciones que se vayan presentando.

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

23. Se promueve el desarrollo académico de los alumnos para mejorar su educación.

Siempre

A veces

Nunca

24. Se mejoran las condiciones de trabajo en la institución escolar.

Siempre

A veces

Nunca

25. Se supervisa la colaboración de los padres de familia en la educación de los niños.

Siempre

A veces

Nunca

26. Se valora el trabajo de los profesores y padres de familia.

Siempre

A veces

Nunca

27. Se establece compromisos de trabajo con los padres de familia para mejorar las condiciones de la escuela y el aprendizaje de los niños.

Siempre

A veces

Nunca

28. La gestión educativa se realiza basada en el consenso general de padres de familia.

Siempre

A veces

Nunca

¡Muchas gracias, por su colaboración!