



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**SEDUC**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD UPN 041**

**“María Lavalle Urbina”**

**Relación entre liderazgo directivo y desempeño docente: desde su  
percepción**

**Daniel Julián Bolívar Cortés**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2021**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD UPN 041**

**“María Lavalle Urbina”**

**Relación entre liderazgo directivo y desempeño docente:  
desde su percepción**

**Daniel Julián Bolívar Cortés**

**Tesis presentada para obtener el grado de**

**Maestro en Gestión Educativa**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2021**

## Dictamen



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

## DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 19 de enero de 2021.

**C. DANIEL JULIÁN BOLÍVAR CORTÉS**  
**P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"Relación entre liderazgo directivo y desempeño docente: desde su percepción"**, asesorado por la Mtra. Saidy Yamili Arjona Rodríguez, 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"**



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

  
**Dr. Juan Manuel Pat Yah**  
**Presidente de la Comisión de Titulación**

## Dedicatoria

A mis padres.

Por estar pendientes de mi educación en todo momento, incluso después de haber dejado el nido. ¡Son los mejores!

A mis hermanos.

Sé que fácilmente podrán alcanzar metas más altas que las que yo he logrado.

A mi Gaby.

Por tenerme paciencia, antes de casarnos y por su insistencia después de nuestras nupcias.

A Dios

Por tenerme en sus planes, por ponerme en los lugares y los momentos correctos, permitiéndome llegar hasta aquí.

### Agradecimientos

Doy gracias al supervisor escolar de la Zona Escolar 021, el profesor Jorge Alberto Garma Segovia por todas las facilidades al llevar a cabo este estudio, además de estar al pendiente de trabajo.

Agradezco igualmente a los docentes y directivos de la Zona Escolar 021, por permitirme conocer sus planteles y su organización, doy gracias por su honestidad y por no negarse al desarrollo de mi investigación.

A la profesora María Elena Cachón Palomo, directora de la escuela primaria Emiliano Zapata por haberme dado las facilidades de ausentarme y asegurar la atención de mi grupo durante mis ausencias a causa de este trabajo.

Por último, quiero hacer un reconocimiento a mi directora de tesis, la maestra Saydi Yamilé Arjona Rodríguez por la atención prestada, por estar pendiente de mis avances, pero sobre todas las cosas agradecer por la paciencia en todo momento.

## Resumen

El liderazgo presenta un tema de interés dado que analiza las relaciones orgánicas existentes en todos los planteles educativos y cómo son percibidas. Contribuyen en el trabajo realizado por los docentes y por tanto tienen influencia en su desempeño.

El objetivo principal de esta investigación es, describir la vinculación del liderazgo del director con la percepción que los docentes tienen de ello, y cómo repercute en el desempeño docente. Las dos variables planteadas están ampliamente abordadas en los antecedentes como en el marco teórico conceptual. Ambas, han sido definidas únicamente dentro del ámbito académico sin considerar otras variables que pueden hacer más profunda la investigación.

Se desarrolla bajo la línea de investigación “Desarrollo Organizacional”, dado que analiza cómo son percibidas las interacciones entre el liderazgo del director con las personas que tiene bajo su cargo, se contraponen la autopercepción del directivo, con la imagen generada por los docentes en el trabajo cotidiano.

El grupo estudiado pertenece a la Zona Escolar 021, con sede en el municipio de Calakmul, teniendo como principal característica que los directivos son en su mayoría comisionados y no directores con clave, por lo que se reconoce además la labor que estos maestros realizan no solo como docentes frente a grupo, sino que además con personal de función directiva.

Esta geografía tiene la particularidad de contar con escuelas lejanas, por lo que se optó por esperar sesiones de CTE para llevar a cabo los cuestionarios.

Los docentes consideran que su desempeño si se ve afectado por el trabajo que desarrolla el director, en turno incluso cuando éste no tiene la preparación o el perfil para esta función. En general se manifiesta que la función directiva en esta zona afecta el desempeño y el trabajo diario en las escuelas.

## Abstract

The leadership presents a topic of interest given that it analyzes the organic relationships that exist in all schools, these relationships and how they are perceived contribute to the work done by teachers and therefore have an influence on their performance.

The main objective of this research is to describe the link between the principal's leadership and the teachers' perception of it, and how it affects the teaching performance. The two variables proposed are widely addressed in the background as in the conceptual theoretical framework. Both have been defined only within the academic field without considering other variables that deepen the research.

It is developed under the Organizational Development research line, since it analyzes how the interactions between the director's leadership with the people under his charge are perceived, the manager's self-perception is contrasted, with the image generated by the teachers at work daily.

The group studied belongs to the school zone 021, with headquarters in the municipality of Calakmul, having as main feature that the directors are mostly commissioners and not directors with code, so that the work that these teachers do not only recognizes as teachers in front of the group, but also with staff with a managerial function.

This geography has the peculiarity of having distant schools, so it was decided to wait for CTE sessions to carry out the questionnaires.

Teachers consider that their performance is affected by the work carried out by the principal, in turn even when he does not have the preparation or profile for this function, it is generally stated that the managerial function in this area affects performance and Daily work in schools.

## Índice General

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| Dictamen .....                                              | iii  |
| Dedicatoria .....                                           | iv   |
| Agradecimientos.....                                        | v    |
| Resumen.....                                                | vi   |
| Abstract .....                                              | viii |
| Lista de figuras.....                                       | xii  |
| Lista de tablas .....                                       | xiv  |
| Introducción.....                                           | 1    |
| CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                | 3    |
| 1.1 Descripción de la situación problema.....               | 3    |
| 1.2 Pregunta de investigación.....                          | 4    |
| 1.2.1 Pregunta General.....                                 | 5    |
| 1.2.2 Preguntas específicas.....                            | 5    |
| 1.3 Objetivos.....                                          | 5    |
| 1.3.1 Objetivo General .....                                | 6    |
| 1.3.2. Objetivo específico.....                             | 6    |
| 1.4 Justificación o importancia del estudio.....            | 6    |
| 1.5 Hipótesis .....                                         | 10   |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....                              | 11   |
| 2.1 Marco Conceptual.....                                   | 11   |
| 2.1.1 Liderazgo .....                                       | 11   |
| 2.1.1.1 Liderazgo directivo.....                            | 15   |
| 2.1.1.2 Estilos de liderazgo de Lewin. ....                 | 16   |
| 2.1.1.3 Características del líder educativo.....            | 19   |
| 2.1.1.3.1 Liderazgo eficaz y para el aprendizaje. ....      | 19   |
| 2.1.3.2 Liderazgo inclusivo y para la justicia social ..... | 22   |
| 2.1.3.3 Liderazgo Resilente.....                            | 27   |
| 2.1.3.4 Liderazgo Distribuido.....                          | 30   |
| 2.1.2 Desempeño Docente .....                               | 32   |
| 2.1.3 Desempeño académico. ....                             | 33   |
| 2.2. Marco Referencial .....                                | 34   |
| 2.2.1 Internacional .....                                   | 34   |
| 2.2.2 Nacional.....                                         | 35   |
| 2.2.3 Local .....                                           | 37   |
| 2.3 Marco Contextual .....                                  | 37   |

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. METODOLOGÍA.....                                                                                                            | 44 |
| 3.1. Tipo de Investigación .....                                                                                               | 44 |
| 3.2. Ubicación y Tiempo de Estudio.....                                                                                        | 46 |
| 3.3. Sujetos participantes, población y muestra .....                                                                          | 46 |
| 3.4. Instrumentos .....                                                                                                        | 47 |
| 3.5. Procedimientos .....                                                                                                      | 48 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                                        | 49 |
| 4.1 Análisis de los resultados.....                                                                                            | 49 |
| 4.1.1 Determinar la percepción de los directores con respecto al liderazgo directivo y cómo influye el desempeño docente. .... | 50 |
| 4.1.2 Determinar la percepción de los docentes con respecto al liderazgo directivo y cómo influye en su desempeño. ....        | 61 |
| 4.1.3 Establecer la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente de acuerdo a la percepción de los directores. ....  | 72 |
| 4.2 Discusiones.....                                                                                                           | 83 |
| 4.3 Conclusiones .....                                                                                                         | 87 |
| 4.4 Recomendaciones .....                                                                                                      | 89 |
| REFERENCIAS.....                                                                                                               | 91 |
| ANEXOS .....                                                                                                                   | 95 |
| Cuestionario a directores .....                                                                                                | 95 |
| Anexo 2a Cuestionario a docentes .....                                                                                         | 97 |
| Items - objetivos.....                                                                                                         | 99 |

## Lista de figuras

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Desempeño del plantel.....                                                        | 51 |
| 2 Instrumentos de evaluación usados por el colectivo.....                           | 51 |
| 3 Contenidos trabajados en las aulas. ....                                          | 52 |
| 4 Aprender en igualdad de condiciones. ....                                         | 53 |
| 5 Conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los alumnos. ....               | 53 |
| 6 Desigualdad en los alumnos del plantel. ....                                      | 54 |
| 7 Actitud ante las situaciones problemáticas. ....                                  | 54 |
| 8 Resolución de conflictos.....                                                     | 55 |
| 9 Uso de la autoridad para resolver conflictos.....                                 | 56 |
| 10 Participación docente en el trabajo directivo. ....                              | 57 |
| 11 Delegación de responsabilidades.....                                             | 57 |
| 12 Trabajo directivo individual. ....                                               | 58 |
| 13 Responsabilidad ante decisiones rápidas.....                                     | 59 |
| 14 Capacitación del personal. ....                                                  | 60 |
| 15 Brindar información sobre capacitaciones a docentes.....                         | 60 |
| 16 Desempeño académico. Docente. ....                                               | 62 |
| 17 Instrumentos de evaluación usados por el colectivo. Docente ....                 | 63 |
| 18 Contenidos trabajados en las aulas. Docente ....                                 | 64 |
| 19 Aprender en igualdad de condiciones. Docente ....                                | 64 |
| 20 Conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Docente. ....     | 65 |
| 21 Desigualdad en los alumnos del plantel. Docente. ....                            | 65 |
| 22 Actitud ante las situaciones problemáticas que sucedan en el plantel. Docente    | 66 |
| 23 Resolución de conflictos. Docente. ....                                          | 67 |
| 24 Uso de la autoridad para resolver conflictos. Docente.....                       | 67 |
| 25 Participación docente en el trabajo directivo. Docente. ....                     | 68 |
| 26 Delegación de responsabilidades. Docente.....                                    | 69 |
| 27 Trabajo directivo individual. Docente.....                                       | 69 |
| 28 Responsabilidad ante decisiones rápidas.....                                     | 70 |
| 29 Capacitación del personal. ....                                                  | 71 |
| 30 Brindar información sobre capacitaciones a docentes. Docentes.....               | 71 |
| 31 Percepción de desempeño docente y directivos. Relación.....                      | 73 |
| Instrumento de evaluación usados por el colectivo. Relación.....                    | 73 |
| Contenidos trabajados en el aula. Relación. ....                                    | 74 |
| Aprender en igualdad de condiciones. Relación.....                                  | 75 |
| Conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Relación. ....       | 75 |
| Desigualdad en los alumnos del plantel. Relación. ....                              | 76 |
| Actitud ante las situaciones problemáticas que sucedan en el plantel. Relación. ... | 77 |
| Resolución de conflictos. Relación.....                                             | 77 |
| Uso de la autoridad para resolver conflictos. Relación. ....                        | 78 |
| Participación docente en el trabajo directivo. Relación.....                        | 79 |
| Delegación de responsabilidades. Relación. ....                                     | 80 |
| Trabajo directivo individual. Relación. ....                                        | 80 |
| Responsabilidad ante decisiones rápidas. Relación.....                              | 81 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Capacitación del personal. ....                                     | 82 |
| Brindar información sobre capacitaciones a docentes. Relación. .... | 82 |

## Lista de tablas

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 1 Edad de los directores a nivel nacional. .... | 9  |
| 2 Estilos de liderazgo de Kurt Lewin .....      | 16 |
| 3 Organización de escuelas participantes .....  | 46 |
| 4 Resultados preguntas 1 y 2.....               | 50 |
| 5 Resultados pregunta 1 y 2. Docentes.....      | 61 |

## Introducción

El liderazgo es un tema que está inmerso en todos los aspectos de nuestra vida, desde el momento en que alguien influye en otra persona para que realice algún acto ya se produce una acción de liderar. Con mayor razón se observa esta acción en el ámbito educativo donde existen estratos o niveles de organización.

La figura del director escolar es el nexo que estrecha las relaciones entre todos los actores del proceso educativo, e influye en las acciones de éstos, por ello se busca comprobar la relación existente entre el director y la influencia que los profesores perciben tener de sus directores, así como las repercusiones que se tienen en el rendimiento académico de los estudiantes.

El trabajo se presenta en cuatro capítulos, cada uno de ellos plasma una fase metodológica para hacer más claro su entender, en el capítulo primero, se desarrollan los aspectos preliminares de la investigación, la definición del problema a tratarse, además de las preguntas, tanto generales como específicas, que dan origen a la investigación, también se plantean cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar con la investigación; así mismo se desarrolla un objetivo general y otros específicos.

De igual manera, se da una explicación sobre la relevancia social y científica necesaria para realizar la investigación, así como los motivos personales como investigador para poder desarrollarla, como parte final de este capítulo se presentan las hipótesis formuladas y que son congruentes con los resultados obtenidos.

En el capítulo segundo, se presenta un marco teórico dividido en tres apartados, el primero define teóricamente las variables tratadas desde el capítulo

anterior, expone las opiniones de algunos autores, sobre el liderazgo, definiciones tipos, teorías, estilos y características. Además, expone un marco referencial, que no es más que el análisis de algunos trabajos de investigación ubicados en contextos, locales, nacionales e internacionales, por último, se plantea un marco contextual, que sitúa al lector en el ámbito en el que ocurre el fenómeno observado.

La metodología llevada a cabo para la investigación se expone en el tercer capítulo, se mencionan aspectos técnicos de la investigación, tales como tipo y diseño del estudio realizado, también se hace mención de la ubicación temporal y espacial de la investigación, posteriormente se describe las características de los sujetos que participan en el trabajo. No se menciona la muestra ni cómo se obtuvo, porque en este trabajo no fue necesario. Posteriormente, se ofrece un análisis de los instrumentos de investigación aplicados y que procedimientos se llevaron a cabo para obtener la información.

En el capítulo final, se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos, una descripción de éstos, organizada ítem por ítem, además de una comparación entre lo obtenido y la literatura analizada en los capítulos previos, así también un apartado de recomendaciones dirigida a los investigados, sobre el contexto las variables investigadas.

También se incluye un apartado de anexos, con los instrumentos de recopilación de datos, que fueron empleados para llevar a cabo este trabajo y que pueden ilustrar de mejor forma la investigación, además se agrega una tabla con el desglose del cuestionario aplicado organizado con las variables trabajadas.

## CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se plantea el desglose del problema observado, se muestran también las preguntas que conducen esta investigación, se expone una pregunta general y dos preguntas específicas, además se desarrollan los objetivos; general y específicos.

### 1.1 Descripción de la situación problema

Como el intermediario clave entre el aula, la escuela y el sistema educativo en su conjunto, el líder escolar es indispensable para mejorar la eficiencia y la equidad de la educación. Dentro de cada escuela, el liderazgo puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje, mediante el acompañamiento oportuno del director con sus docentes.

Por otra parte, el líder escolar puede ir más allá de los límites de las escuelas y puede conectarse con entornos externos cambiantes por lo que su actividad gestiva será crucial para el mejoramiento de la actividad escolar, el liderazgo educativo también proporciona un puente entre los procesos de mejora interna de la escuela y la reforma iniciada de manera externa.

Las reformas estructurales propuestas por el gobierno actual, proponen a las escuelas primarias entrar a un sistema de autogestión que implica que si una institución educativa deberá procurarse sus propios medios para hacerlo, esto no

solo afecta en la infraestructura del plantel sino que también en la actividad de los docentes, esto porque también deberá proveerse de su propios recursos didácticos y pedagógicos para elevar la calidad educativa. (ACUERDO número 717, 2014)

Es en este contexto y de esta manera que el directivo cumple como eje articulador entre lo administrativo y lo pedagógico (Aguilera García, 2011) por lo que orientar a los directores hacia un sistema de comunicación asertiva será crucial para el mejoramiento y el avance de la calidad educativa de una institución.

Por ello, se realiza la investigación para establecer o no la relación existente entre la figura del director y la influencia que tiene en el desempeño docente y en los resultados académicos finales del ciclo escolar 2017 -2018.

### 1.2 Pregunta de investigación.

Después de observar la Zona Escolar 021, las relaciones entre los que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje; directivos, docentes, alumnos, padres de familia y miembros de la sociedad civil, surgen algunas interrogantes de los resultados académicos observados en los ciclos escolares anteriores, sobre todo acerca de la relación que existen entre el quehacer del líder escolar y el desempeño docente proyectado en los resultados académicos.

Por lo que después de hacer un análisis surgen las siguientes interrogantes que guían el trabajo de investigación, deben ser claros y orientar hacia los objetivos a alcanzar.

### 1.2.1 Pregunta General

¿Cuál es la percepción del personal directivo y docente de la Zona Escolar 021 sobre el liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente?

### 1.2.2 Preguntas específicas.

Con base a la preguntar anterior se desarrollan las siguientes preguntas específicas consideradas en las variables planteadas.

¿Cuál es la percepción del personal directivo de la Zona Escolar 021 sobre su liderazgo y la relación con el desempeño docente?

¿Cuál es la percepción del personal docente de la Zona Escolar 021 sobre el liderazgo directivo y la relación con su desempeño?

¿Cuáles son las semejanzas y diferencias de percepción del personal de la Zona Escolar 021 sobre el liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente?

### 1.3 Objetivos.

Los objetivos “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 37) en este sentido los objetivos se vuelven las posibles respuestas a encontrar detrás de las preguntas específicas realizadas en el apartado anterior. Primero se presenta un objetivo que será el norte de esta investigación, en segundo lugar, se planten otros dos objetivos para dar mayor grado de especificación a la investigación a realizar.

### 1.3.1 Objetivo General.

Establecer cuál es la percepción del personal directivo y docente de la Zona Escolar 021 sobre liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente.

### 1.3.2. Objetivo específico.

Conocer cuál es la percepción del personal directivo de la Zona Escolar 021 sobre su liderazgo y la relación con el desempeño docente.

Determinar cuál es la percepción del personal docente de la Zona Escolar 021 sobre el liderazgo directivo y la relación con su desempeño.

Comparar semejanzas y diferencias de percepción del personal de la Zona Escolar 021 sobre el liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente.

### 1.4 Justificación o importancia del estudio.

La investigación se justifica desde diferentes ámbitos, siendo tres los principales; el personal, el social y el científico, en el ámbito personal se afirman cuáles fueron las motivaciones personales que permitieron iniciar y concluir la investigación, por ejemplo cuando se analiza la situación de Zona Escolar 021, con sede en la villa de Xpujil, Calakmul, Campeche, los docentes interactúan de maneras distintas con sus directivos siendo escuelas completas o incompletas, estas interacciones parecen repercutir en el desempeño de los docentes y por ende afectan a los resultados académicos de los estudiantes.

En lo que a su relevancia social se refiere Bolívar menciona que:

Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. [...] es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula. De ahí que la dirección escolar

tenga inevitablemente que entrar en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional (2010, pág. 11)

Es decir que la relevancia del liderazgo del director tendrá efecto cuando pueda superar el ámbito burocrático, dejar detrás lo administrativo centrarse en sus deberes pedagógicos, de esta manera podrá asegurarse que el alumno tendrá niveles esperados, tomar el liderazgo desde esta perspectiva implica además que el docente ya no será el responsable directo del desarrollo intelectual del estudiante, sino tendrá que ser un verdadero trabajo en conjunto dirigido por el director.

Por tal motivo es que la función directiva debe mejorarse en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje, por ello deberá velar por tareas o funciones pedagógicas y no solo de administración, de esta manera podrá tener un impacto real y conciso en el contexto inmediato, si hay buen trabajo directivo, habrá buenos docentes, si hay buenos docentes hay buenos resultados.

En 2009 un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico sugirió nuevos parámetros para el liderazgo escolar, éstos dan un nuevo rol al director poniéndolo no solo como un jefe sobre una plantilla, sino como un agente de cambio (Pont, Nusche, & Hunter, 2009), en el que se centran muchas de las políticas que los países que son miembros, esta es una de las razones por las que en el contexto nacional a través de la reforma educativa del 2012 se prioriza una mayor autonomía en lo que a gestión escolar se refiere y se exigen mejoras en los resultados escolares hacen que sea necesario reconsiderarse el rol del líder como intermediario para lograr las mejoras y cambios educativos. (ACUERDO número 717, 2014)

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en los programas de política educativa en México que actualmente persigue la autogestión en las escuelas. Desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan. El liderazgo escolar es esencial para mejorar la eficacia y la equidad de la educación. (Pont, Nusche, & Hunter, 2009)

La práctica del liderazgo escolar ha sido influenciada en gran medida por los cambios en política educativa y en los contextos escolares. Por un lado, hay avances hacia la descentralización y autonomía junto con una mayor rendición de cuentas; por otro, nuevos enfoques a los procesos de enseñanza y aprendizaje y poblaciones estudiantiles cada vez más variadas están cambiando las funciones y responsabilidades del liderazgo. (Secretaría de Educación Pública, 2017)

Ahora se define cada vez más por un conjunto exigente de funciones, incluyendo las tareas administrativas y de gestión, los recursos financieros y humanos, las relaciones públicas, el aseguramiento de la calidad y el liderazgo para una enseñanza y aprendizaje mejorados. (SEP, 2018)

En México la generación actual de directores se acerca a la edad de la jubilación o ya se encuentra en ella, como se observa en la tabla 1 “Los datos muestran que en el país 10.8% de los directores de educación primaria eran jóvenes con edades de 20 a 29 años, y 37.9% estaba cercano a la jubilación, pues tenía 50 años o más.”, (INEE, 2016)

*Tabla 1 Edad de los directores a nivel nacional.*

| Características | Variables         | Nacional |      |   |       |
|-----------------|-------------------|----------|------|---|-------|
|                 |                   |          | %    |   | (ee)  |
| Personales      | Edad <sup>1</sup> | 20 a 29  | 10.8 | * | (1.2) |
|                 |                   | 30 a 39  | 23.7 |   | (2.4) |
|                 |                   | 40 a 49  | 27.5 |   | (1.6) |
|                 |                   | 50 o más | 37.9 |   | (2.0) |

Cuestionario de contexto para directores anexo al *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes* (PLANEA), en su modalidad de *Evaluación del Logro referida al Sistema Educativo Nacional* (ELSEN) de los alumnos de 6° de primaria (bases de datos), INEE (2015b).

Lo que significa que en unos años más el número de directores jóvenes aumentaría drásticamente, es decir sería necesario desarrollar alguna manera de transmitir la experiencia de los directores veteranos a los noveles, aunque es un reto grande es necesario asumir medidas para esta situación de lo contrario dificultaría las relaciones existentes en los centros de trabajos provocando un declive en los niveles de desempeño de los docentes.

Entonces la importancia de realizar esta investigación es comprobar que en la Zona Escolar 021, la percepción del liderazgo influye a sobre manera en el trabajo docente y en los resultados de los estudiantes, para que de esta investigación puedan sugerirse rutas de acción que permitan el reforzamiento del trabajo directivo y por tanto se eleven los niveles de rendimiento académico en todos los planteles educativos del nivel primaria de la zona.

Se espera que los datos obtenidos y mostrados en la parte de análisis, contribuyan significativamente a la teoría administrativa y pedagógica, asimismo,

sean de mucha utilidad a la comunidad educativa en general, pero particularmente a la zona estudiada.

### 1.5 Hipótesis

Para finalizar este capítulo, se presentan dos hipótesis a la que se pretenden comprobar al concluir todo el proceso de investigación.

El personal directivo de la Zona Escolar 021 percibe su liderazgo como un factor que influye positivamente en el desempeño docente.

El personal docente de la Zona Escolar 021 percibe el liderazgo directivo como un factor que influye negativamente en su desempeño.

La percepción de los directivos de la Zona Escolar 021 sobre la relación entre su liderazgo y el desempeño docente difiere de la percepción de los docentes.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Todo trabajo de investigación tiene como objetivo probar como verdadero alguna idea, por ello es importante buscar antecedentes, investigadores que hayan recorrido el mismo camino o uno similar, para poder orientar de mejor manera el proceso de investigación, en ello radica la importancia de un marco teórico que contenga la información necesaria para refutar un tema que sea de interés para la comunidad a investigar.

### 2.1 Marco Conceptual

El marco conceptual es el referente para definir las variables que integran la investigación, en ella se enuncian y delimitan las variables, así como el hecho de que ofrecen un panorama claro de lo que la investigación refiere.

#### 2.1.1 Liderazgo

Además de las diversas investigaciones, el solo observar el contexto de la educación actual muestra que la forma de comportarse, así como la actitud que se proyectan en el director escolar son factores que afectan en el logro de la calidad y los aprendizajes en los centros educativos. (Propuesta Curricular 2016)

Bolívar-Botía (2010, pág. 89) dice: “Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión se tiende a una dirección pedagógica, encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar.” En este sentido se afirma que los directores que desempeñan un papel de líder y brindan la

posibilidad a los docentes del centro de trabajo de trabajar juntos con objetivos comunes, iniciando, impulsando, motivando, administrando, gestionando, guiando, y coordinando los procesos dentro de las escuelas primarias, para ello el director debe centrarse en el aumento y calidad de los aprendizajes de los alumnos quienes son capaces de alcanzar mejoras en sus planteles.

Se puede afirmar también que una gestión que se encamina a la mejora pedagógica de un plantel, puede impactar directamente en el aprendizaje, en este sentido no bastaría simplemente con limitarnos al aprendizaje de los educandos, también podríamos afirmar que influiría en la mejora del aprendizaje de los docentes, lo que da la posibilidad de mejorar los resultados en el plantel en general.

La determinación de ser un líder con la actitud para establecer y acordar compromisos con la escuela, la educación, los padres de familia desde las transformaciones buscando una mejora mediante al implementación de objetivos que sean desafiantes y motivadores para las personas que dirige, resulta imprescindible para los directivos del siglo XXI que se desarrollan profesionalmente, con la autonomía de gestión cumplir con esta actitud si quiere que su escuela cumpla con la calidad que actualmente se exige, por ello los directivos deben modificar en algunos casos no solo su actividad gestiva, sino también su actividad administrativa y pedagógica, para que la escuela a su cargo pueda mejorar.

En este punto sería válido preguntarse ¿qué es el liderazgo? ¿Qué estilos de liderazgo están presentes en el contexto educativo actual? ¿Qué clase de liderazgo es válido aplicar en el ámbito escolar? ¿Cuáles son las características que deben de tener los directivos de las escuelas públicas actualmente? Se presentan continuación

se presentan la definición de liderazgo de tres autores, estas definiciones se refieren al liderazgo en general, no solamente al liderazgo educativo, sin embargo, es importante partir de aquí para entender en amplitud este concepto.

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, pág. 169). Para este autor el liderazgo, debe basarse en la influencia que se tenga en los demás, para que estos confíen en él y sus decisiones, de esta manera los otros harán lo que se deba hacer para el logro de los objetivos, este concepto pareciera algo complicado en los planteles escolares, donde los docentes, en muchos casos han olvidado sus papeles de subordinados ante un líder escolar que los orienta en la búsqueda constante de mejora.

“El liderazgo un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia)”. (Chiavenato, 2009, pág. 336)

En este caso, se refiere a ejercer algún control de forma extra personal ante cualquier situación, sin embargo, se adhiere el concepto de comunicación como vínculo o consecuencia entre el líder y el otro, en el proceso comunicativo se puede además inferir otras situaciones como: la empatía, los intereses personales y colectivos, el trato entre los involucrados en el proceso, todo esto debe dar consecuencia a la toma de las mejores decisiones que traigan la optimización de los aprendizajes.

El liderazgo es identificado como la influencia en colectivos, tal como lo señala Ivancevich: “Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes

para la organización” (2005, p. 492) Entonces para Ivancevich, es un proceso por el que se puede influir en los demás para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, este concepto es directo y se queda sin mencionar conceptos como la comunicación y el apoyo a los demás que Chiavenato y Newstrom si contemplan, este concepto a pesar de su simpleza es el que más se repite en el ámbito educativo, son muchos los directivos que adoptan esta postura rígida ante los demás.

En las tres definiciones se observan los términos, influir y objetivos, por lo que a pesar de la diversidad del término liderazgo y los múltiples estudios que se han hecho sobre ellos, los autores aún coinciden en la idea general de que liderar es la capacidad de influir en los demás para lograr objetivos o en palabras más simples liderar es hacer o lograr cosas mediante la acción de conjunto para el alcance de una determinada situación, institución u organización.

De estas definiciones de liderazgo también se extraen conceptos implícitos, por ejemplo, que el liderazgo recae en una persona y que ésta a su vez tiene bajo su cargo a alguien a quien dirigir o guiar, además que para Chiavenato el liderazgo debe pasar por el proceso de comunicación, entendiéndose que para la existencia de un correcto liderazgo debe existir también comunicación, no importa si es buena o mala solo debe existir, entre los involucrados.

A lo largo del estudio del liderazgo, se han propuesto diversos estilos y éstos no han sido estáticos, al contrario, han cambiado, se ha eliminado algunos de la lista y se anexado otros, nos enfocaremos en algunos de estos estilos que se considera son los que más relación tiene en el campo educativo por lo que da una idea general del liderazgo.

### *2.1.1.1 Liderazgo directivo.*

El liderazgo es un término ampliamente difundido y variado, por ello existen muchas perspectivas en torno a él, a continuación, se mostrarán dos de las múltiples que existen porque se considera son las que de alguna u otra manera han estado inmersas en el trabajo de líder escolar.

Aguilera (2011, pág. 4), menciona que el liderazgo “es un rasgo que está presente en los directores eficaces, se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaje para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes.” Esto pone de manifiesto que la acción del director debe ir a la par de la influencia que pone sobre los que coordina o dirige, de lo contrario no habrá resultados académicos acordes a los objetivos planteados, también se infiere que es necesaria la buena relación con personal que se tiene bajo el cargo.

La figura del director aumenta cuando deja de verse como un jefe y se le ve como un líder, en el momento en el directivo deja su escritorio y pasa a la acción dentro de las aulas o fuera de la escuela, es cuando adquiere una verdadera relevancia en su desempeño.

Algunos autores señalan que “el liderazgo educativo parte de la reflexión sobre el rol del director como líder, sus funciones, capacidades, objetivos y responsabilidades en el marco de una institución (la escuela) que se encuentra en constante cambio y necesitada de nuevos instrumentos de mejora”. Gallego, González & Brugué (2011) citados por (Mayoral Arqué, Colom, Olga, & Torres Gonzalez, 2018, pág. 52)

Para estos autores, el papel del directivo, las habilidades que ejecuta son las responsables de los logros educativos que tenga la escuela, depende muchas veces de cómo se desarrolla en sus funciones, capacidades, metas y responsabilidades, procurando que la institución este en un proceso de cambio permanente hacia la

mejora guiada en el marco de nuevos instrumentos que le permitan comprobar y medir su avance.

Primeramente, están las definiciones planteadas en la teoría presentada por Kurt Lewin y colaboradores en la década de 1930, donde identificó tres tipos de liderazgo basados en el comportamiento o actitud del líder, (Lewin, Lippitt, & White, 1939) esta teoría es una de las primeras sobre el liderazgo, sin embargo, aún es relevante y sirve como referencia para múltiples investigaciones.

#### *2.1.1.2 Estilos de liderazgo de Lewin.*

Para ilustrar la información, se presenta un cuadro que muestra los estilos de liderazgo planteados por Lewin y colaboradores en sus primeras investigaciones que siguen siendo un parametro hasta el día de hoy.

*Tabla 2 Estilos de liderazgo de Kurt Lewin*

| Estilo                                | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El liderazgo autocrático              | El líder es quien marca y concentra todo el poder y la toma de decisiones. Él es quien, decide, informa a los subordinados lo que debe hacer y observa de cerca como lo ejecutan. El líder es tiene una actitud que domina al grupo mediante elogios y las críticas al grupo, así como castigos e incentivos. |
| El liderazgo liberal (laissez-faire). | El liderazgo tiene una figura de autoridad muy pobre, no está pendiente del trabajo y el personal tiene total libertad para las decisiones grupales o individuales no intenta evaluar o corregir a su grupo de trabajo por lo que los resultados generalmente no son satisfactorios.                          |

El liderazgo democrático

El líder da pie a las acciones, sin embargo, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones al tiempo que delega las responsabilidades, el conduce y guía al grupo.

Estos tipos de liderazgo, aunque se aplican o se estudian en ambientes empresariales, aplican aun en diversas escuelas del país, directores autocráticos, que son jefes imponentes que se encargan de únicamente de administrar al personal y los recursos del plantel, directores que no tiene el trato humano ni para los docentes ni con los alumnos que tienen la obligación de dirigir.

Primeramente, está el líder autocrático, el líder prácticamente presente en todas partes es aquel líder, que no se preocupa por las personas que tiene bajo su cargo, sus decisiones están basadas solamente en lo que él cree conveniente, sin escuchar las opiniones o necesidades de los demás, en general, es la forma de liderar más sencilla, dado que básicamente todo se resume en dar órdenes y hacer que estas se cumplan mediante prácticas como la presión o las amenazas de cualquier tipo.

En lo educativo situamos el ejemplo en los múltiples programas en los que la escuela es invitada a participar, este tipo de liderazgo implica aceptar o negar estas invitaciones sin conocer si los docentes están de acuerdo o no, ocasionando en la mayoría de los casos, cargas extras de trabajo.

El segundo estilo de liderazgo presentado es el liderazgo liberal, aquel liderazgo caracterizado por la ausencia del líder, no hay ningún control sobre los

subordinados, por ende, tampoco hay orden sobre lo que se ofrece, en el caso de la educación no hay un control sobre la calidad educativa, este liderazgo esta también una recurrente, el director esta fuera de la escuela, haciendo trámites en la supervisión, de viaje a la sede de la Secretaria de Educación del Estado, organizando otras actividades pero fuera de la escuela, sin concentrarse del aprendizaje de los alumnos, o de las relaciones entre el personal.

También se presenta en el caso, de aquellos desentendidos, que tal vez estén en el cargo por una comisión o están a punto de retirarse, por lo que sus trabajos les da igual, en esos casos, se observa el desmantelamiento de la organización de las escuelas, docentes entrando y saliendo a cualquier hora, o que se presentan sin sus planes de clase, que tienen problemas con los padres de familia o, simplemente, que durante el día hacen de todo, menos dar clase.

El tercer tipo de líder, es un líder democrático que es el ideal de líder, alguien que toma en cuenta las participaciones de todos los integrantes del equipo, no solo en opiniones sino en decisiones, este liderazgo tienda a recaer no solo en el directivo, además recae en otros miembros, todos son participes y conscientes de las decisiones que se toman.

A estos estilos que Lewin, propone será necesario agregar otras características que perfilen mejor a un líder educativo, dado que, de acuerdo a la complejidad del trabajo de un líder escolar, estos conceptos clásicos de liderazgo quedan cortos y no logran atender todos los aspectos relacionadas a la función.

### *2.1.1.3 Características del líder educativo.*

En el ámbito educativo sería muy difícil hablar sobre estilos de aprendizaje, y dado que en México existen muy poco estudios acerca del liderazgo educativo tampoco tenemos un panorama de lo que realmente sucede, sin embargo, lo que sí es posible realizar es un perfil con las características que un buen líder educativo debe tener, cuando hablamos en este apartado de líder educativo nos referimos a la figura del director como principal líder. Por ejemplo, Asensio Aguilera (2013) enfatiza las dimensiones democráticas, inclusivas y de equidad social del ejercicio del liderazgo, dado que la escuela actual exige incluir

En su revisión teórica sobre el liderazgo, Olmo Extremara y García Martínez (2016) distinguen algunas características de liderazgo, que deben tener los directores de las escuelas públicas, se retoman también algunas ideas de Asensio Aguilera.

#### ***2.1.1.3.1 Liderazgo eficaz y para el aprendizaje.***

El liderazgo eficaz para el aprendizaje está asociado con la obtención de buenos resultados académicos. Según Bolívar (Bolívar, 2014) el líder que parte de estas dos premisas (eficacia y aprendizaje) dependerá de las prácticas que se lleven a cabo o que el liderazgo se encuentre correctamente repartido además de definir sobre en que prioridades escolares se debe centrar todo el trabajo.

Estas prácticas enmarcan actividades para establecer visiones claras sobre hacia donde se dirige una organización escolar. Estas visiones pretenden facilitar espacios de desarrollo para el personal incentivándolos y apoyándolos en sus ideas.

Rediseñar la organización desde nuevas condiciones de trabajo, distribuyendo el liderazgo hasta nuevas formas de tomar decisiones. Gestionar programas de enseñanza y aprendizaje que evalúen, supervisen y coordinen el currículum así como induzca a la motivación y generación de espacios de confianza entre el profesor y el alumno. (Bolívar, 2014)

En este sentido (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009) señala que existen cinco dimensiones del liderazgo que deben de aplicarse y que repercuten de manera directa en el aprendizaje de los alumnos, por lo que se incluyen en este apartado.

Para poder tener un equipo de trabajo motivado y dispuesto a trabajar con el líder, éste debe tener una idea clara de lo que quiere lograr, las metas y objetivos tratados deben ser alcanzables y medibles de modo que cada vez que se logre alguno resulte en la motivación del personal. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009, pág. 106)

Para Robinson, Hohepa, & Lloyd, “el liderazgo eficaz se se ejerce en la obtención y asignación de recursos materiales, intelectuales y humanos para cumplir objetivos pedagógicos.” (2009, pág. 111) El liderazgo eficaz engloba también la gestión de recursos, entendiendo como mencionan los autores antes mencionados, deben de obtenerse los insumos necesarios para lograr la mejora de la escuela, ésto forma parte del trabajo del director, una doble función en la que es un líder gestor pero la realiza con base a las necesidades más importantes de las personas a su cargo, tanto docentes como alumnos.

Toda institución padece de necesidades, en este sentido se necesita un líder que las conozca pero que además esté dispuesto a resolverlas, también en esta

dimensión se debe considerar que los alumnos son parte importante del recurso humano, por lo que se debe procurar no solo el bien de los docentes sino también del alumnado.

Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y currículo desde el trabajo entre pares (lo que en México es el Consejo Técnico Escolar). El director debe marcar las pautas para que el proceso de enseñanza que los docentes guían dentro del aula, incluya espacios oportunos de evaluación que permitan corregir y mejorar sobre la marcha estos procesos. En muchas ocasiones los docentes trabajan desde la individualidad sin considerar el trabajo de sus pares, por ello el directivo debe procurar una visión integradora, en la que tenga como principal meta “promover la participación de todos los docentes mediante la creación espacios que permitan el desarrollo pleno de sus capacidades.” (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009, pág. 109)

Un líder deberá procurar que todos los involucrados en las actividades de enseñanza, estén al tanto de sus fortalezas y debilidades, para permanecer en un estado de mejora permanente, por ello es importante propiciar espacios que permitan a su equipo, trabajar con habilidades y mejorarlas, siempre que sea posible.

Más adelante en su trabajo Robinson, Hohepa, & Lloyd, sostienen que un líder debe “Generar ambientes ordenados y de apoyo que beneficien el desarrollo del buen funcionamiento del aula respetando tiempos y espacios.” (2009, pág. 116) Muchas escuelas por la cantidad de alumnos y personal de trabajo tienen espacios compartidos. El líder debe procurar que todos tengan acceso a estos espacios de manera equitativa, por tanto es deber del director organizar tiempos para ocupar óptimamente esos lugares comunes.

Por ello las direcciones escolares son responsables de generar metas y expectativas de aprendizaje en sus alumnos, implantando en ellos modelos constantes de retroalimentación que permitan elevar el nivel de desempeño propio y de sus profesores dentro de espacios de colaboración e intervención específicos para ellos.

#### 2.1.3.2 Liderazgo inclusivo y para la justicia social

De acuerdo al artículo 1º de la constitución (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2017)

"Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas."

Es decir, el país, ya desde un nivel constitucional prohíbe la discriminación en todos los niveles y espacios de participación social, pone a todos los mexicanos al mismo nivel unos con otros, para que nadie sea más que otro, también garantiza que nadie puede atentar contra la dignidad humana, se entiende que se refiere a aspectos, físicos, sociales e ideológicos, por ultimo también pide enfrentarse a todo aquello que merme los derechos de todo mexicano, cabe mencionar que esto al incluirse a nivel legislativo, aplica también para todos los campos donde la ley tenga injerencia esto es, que la educación también está inmersa en ello.

Por ello la misma constitución en el artículo 3º que menciona que

"Toda persona tiene derecho a recibir educación [...] que tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia." (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2017)

En este artículo, se plasma de manera más concreta lo mencionado en el artículo primero, menciona además que la educación impartida por el estado, deberá desarrollar armónicamente, entiéndase sin prejuicios, discriminación, violencia, desigualdad, racismos y demás situaciones que no permitan el desarrollo adecuado de la persona, todas las habilidades del ser humano, al mismo tiempo que se cree una mentalidad de amor y respeto por los derechos humanos y el sentido de pertenencia a una sociedad universal.

A que se refiere el liderazgo para la justicia social, para murillo y Hernández significa lo siguiente

“El liderazgo escolar para la Justicia Social es un nuevo enfoque teórico práctico que busca conocer y desarrollar un liderazgo en las instituciones educativas caracterizado por su lucha a favor de la consecución de una sociedad más justa, a través de lograr una educación más justa.” (2014, pág. 15)

Es un liderazgo que busca cumplir en términos reales las ideas plasmadas en la constitución, parecería que esto es una realidad en todas las escuelas; sin embargo, es saber general, que, en nuestro país, la mayoría de las escuelas públicas no son adecuadas para la integración de alumnos con características diferentes: niños en sillas de ruedas, alumnos con discapacidades motrices, niños son problemas de visión por mencionar algunos. Por ello, el liderazgo para la justicia social debe de trabajar para construir una sociedad justa en la que todos puedan estar presentes importando las condiciones particulares.

El líder escolar deberá presentar una fuerte conexión entre liderazgo y diversidad debido a que los centros educativos cada vez poseen un alumnado más

diverso, bien sea por alguna necesidad específica educativa, o bien por razones de etnia, religiosas, condiciones de salud e incluso socioeconómicas.

Por esta razón, resulta necesario que el director trabaje, gestione y dinamice procesos de cambio encaminados a dar respuestas acordes a las necesidades de su alumnado, proporcionándoles oportunidades para mejorar sus aprendizajes (Gómez - Hurtado, 2012)

“La inclusión social pasa necesariamente, aunque no sólo, por una mayor inclusión en la educación, es decir por el desarrollo de escuelas o contextos educativos que acojan a todas las personas de la comunidad, independientemente de su procedencia social, cultural o características individuales, y den respuesta a la diversidad de necesidades de aprendizaje.” (Blanco Guijarro, 2008, pág. 5)

Blanco, hace hincapié en que la inclusión debe ser para todos, no solamente por una escuela o centro educativo, sino además por el desarrollo de los individuos y de los contextos, sin darle mayor importancia a la procedencia de estos, es decir que la inclusión busca aprender de las características individuales de cada elemento al mismo tiempo que atiende sus más urgentes necesidades de aprendizaje.

Observando el actual contexto educativo la inclusión es algo necesario para la mejora escolar. La inclusión debe motivar desde la tutela de la dirección escolar, descendiendo progresiva y jerárquicamente hasta los docentes, comunidad y que finalmente llegue hasta los estudiantes, facilitando así la justicia y la participación democrática de todos los involucrados en el proceso de enseñanza–aprendizaje. Mediante la participación de todos los implicados en el proceso, se brinda la posibilidad de llevar acabo un estilo de liderar dependiendo de las características específicas que se necesitan atender, esta adaptación deberá servir para trabajar

con mejores estrategias, que además sean flexibles y se acomoden mejor el problema o situación que se esté tratando.

Así, desde la perspectiva del liderazgo inclusivo se promueve la idea del liderazgo no como una función que tiene que ser atendida y ejercida exclusivamente por el líder directivo, sino que, por el contrario, dadas las responsabilidades que tiene el director (gestión, desarrollo curricular, coordinación, docencia.), resulta necesario que el liderazgo sea un relevo asumido por otros, éstos otros entenderse como los implicados en el proceso educativo: padres de familia maestros y miembros de la comunidad.

Mulford (2006, pág. 20) dice que liderar desde lo inclusivo fomenta la “implantación y continua mejora del aprendizaje en su sentido más amplio (más allá del cognitivo/académico) para todos los alumnos (calidad y equidad), desprivatización de la práctica, colaboración, y una fuerte responsabilidad, a través de un dialogo reflexivo y crítico”. Es decir se busca que una inclusión real sea posible en todos los centros escolares, partiendo del reconocimiento de las diferencias y la diversidad; es decir darle aceptar la capacidad de un ambiente diversificado que permita, una pluralidad de ideas y experiencias que permitan decisiones más nutridas, eficaces, eficientes y pertinentes.

Los autores Murillo et al. Afirman que:

“La inclusión en educación ha sido tradicionalmente asociada al proceso de integración de los alumnos con algún tipo de discapacidad a la escuela común. Sin embargo, la inclusión tiene que ver con una nueva visión de la educación que pone el foco en la consideración de las diferencias de los estudiantes en los procesos educativos, en cuanto a raza, género, clase social, capacidades, lengua materna, pertenencia a un grupo cultural u orientación sexual, todas ellas directamente ligadas a la idea de justicia social.” (2010, pág. 71)

Es necesario que el líder educativo y todo el colectivo escolar cambien la visión tradicional de la inclusión concebida con la idea que significa solamente trabajar con niños con discapacidades en un aula regular o dentro del plantel en general. En la nueva visión educativa, la inclusión adquiere una nueva relevancia que implica trabajar en ello es tomar en cuenta las necesidades de todos los estudiantes en su diversidad, no solo sus necesidades sino también sus habilidades especiales, gustos o actitudes. Potenciarlas positivamente para lograr mejores resultados escolares.

En la misma sintonía de la inclusión y su puesta en práctica desde el liderazgo se encuentra liderar desde y para la justicia social siendo capaz de promover una cultura de trabajo colaborativo y valores compartidos (Murillo, Krichesky, Castro, & Hernandez-Castilla, 2010), semejantes a la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, esta inclusión permite además que el liderazgo se asuma como una tarea de todos los implicados, de modo que ya no dirija un individuo, sino un colectivo dando paso a una nutrida red de aprendizaje.

La justicia social se mantiene en la realidad de los centros educativos, reconociendo la existencia de grupos heterogéneos de alumnos (migrantes, familias no convencionales, situaciones socioeconómicas adversas, etnias, alumnos que presentan algún tipo de discapacidad o necesidad educativa específica) que se atienden de acuerdo a su diversidad, garantizando el acceso a una enseñanza de calidad.

El liderazgo para la justicia social busca avanzar desde una realidad donde profesionales tratan de luchar individualmente por erradicar la exclusión, hacia una

realidad donde todos los participantes del proceso educativo batallen de forma conjunta para acabar con cualquier letargo de exclusión que haya en los centros.

Así lo afirman Murillo & Hernandez-Castilla plasmando

“Los ideales que contribuyen a desarrollar pensamientos, actitudes y actuaciones equitativas, justas e inclusivas no están ligados únicamente a quien ocupa un rol formal o a un individuo en particular, sino que deben ser abordados con la comunidad educativa en su conjunto”. (2014, pág. 24)

El director debe tener claro una serie de metas o ideales respecto a la inclusión, éstos según Murillo y Hernández permitirán influir mejor en el desarrollo de ideas propositivas y mejores actitudes que desemboquen en acciones más inclusivas, también destaca que estas actuaciones influirán en todos los que conforman la comunidad educativa, aquí radica la relevancia de plantear metas y objetivos que sea claros, alcanzables y pertinentes.

En su práctica liderar desde la inclusión y para la justicia social alberga un carácter ético, democrático y participativo que busca la mejora educativa superando las diferencias siendo interpretadas como focos de oportunidades para crecer y hacer sociedades más justas.

### **2.1.3.3 Liderazgo Resilente.**

Es de saber que son escasos los estudios que abordan la resiliencia desde las direcciones escolares y el liderazgo, por lo que este tipo de liderazgo no esté tan abalado por la literatura científica en español, sin embargo, al ser una corriente emergente presenta información en el idioma inglés y en estudios realizados en otros países.

Primero es necesario conceptualizar que es la resiliencia desde el liderazgo, cuál es su significado y de qué manera influye en el perfil directivo que se busca analizar.

La resiliencia es un constructo multifacético y dinámico. Es un concepto que proviene de la física, y que con el paso del tiempo diversas disciplinas de las ciencias sociales (desde la psicología al ámbito empresarial y el educativo) se han ido interesando por su estudio con investigaciones de relevancia e impacto. (Olmo Extremera & García Martínez, 2016)

Algunos autores, definen la resiliencia como “La capacidad de resistir, es el ejercicio de la fortaleza, como la entienden los franceses: “courage” para afrontar todos los avatares de la vida personal, familiar, profesional y social.” (Noriega Aguilar, Angulo Arjona, & Angulo Noriega, 2015, pág. 42)

Es decir, la resiliencia adquiere el significado de resistencia, pero no de una resistencia agresiva por el contrario una resistencia positiva, que permite afrontar los retos que se presenten con integridad y optimismo. Un liderazgo resiliente también tiene adjunto un buen ambiente de trabajo, dado que un líder que sabe controlar su actuar ante las situaciones que enfrenta también interviene para que otros actúen de esta manera.

En este sentido la resiliencia, se vuelve prácticamente la capacidad del director para adaptarse ante cualquier situación que implique un reto en su centro de trabajo, pero además implica que el directo busque la mejor forma de salir victorioso de esta situación, entendemos además que sería la toma de decisiones asertivas para el logro de dicho reto.

Trujillo Torres, López Nuñez, & Lorenzo Martín, aseguran que la resiliencia es “la capacidad para, anteponer circunstancias adversas o conflictivas, lograr el equilibrio optimizador afrontando desde la perseverancia, la toma decisonal compartida y colaborativa, autoconfianza, autoestima y control, competencia emocional e ilusión basada en proyectos comunitarios” (2011, pág. 17).

Los autores aseguraron que los directivos deben reconocer el potencial de incluir a toda la comunidad escolar que, bajo una dinámica de trabajo apoyada en la resiliencia, misma que posibilite mecanismos para lograr los objetivos planteados. Estos autores ponen de manifiesto la necesidad y la posibilidad de un liderazgo compartido entre los distintos actores que integran los entornos escolares. Los autores identificaron al liderazgo distribuido como aquel que comparte la responsabilidad de la organización entre todos los miembros líderes de la comunidad escolar, es decir, entre todas aquellas personas que puedan contribuir de manera significativa al funcionamiento del centro escolar.

Desde las direcciones escolares y de forma más concreta desde el papel de director, se cuestionan aspectos como: responder a la realidad de los centros; se precisa líderes que desde la dirección busque la eficacia, promoción y construya culturas acordes a los desafíos propios de cada centro. Surgen, por lo tanto, razones suficientes para estudiar la resiliencia desde esta perspectiva, como característica personal en el director de escuela, respondiendo desde la resiliencia a los retos que engloba una dirección, y de otra, transmitir a la escuela esa capacidad mediante vías de actuación propias de un liderazgo.

Por consiguiente, liderar desde la resiliencia supone actuar con optimismo, humor y las fortalezas propias del individuo al servicio de toda una comunidad educativa con la finalidad de afrontar y superar los retos y desafíos de su contexto. Un director que desarrolla resiliencia en su centro es aquel que conoce las debilidades de la organización y busca nuevas vías de mejora a través de redes de apoyo entre los equipos educativos y la delegación de su liderazgo. Es tanto una actitud de nivel personal que implica un proceso de desarrollo profesional.

Este liderazgo busca mejorar el clima, cultura, promoción escolar y relaciones interpersonales entre los miembros escolares. Estimula el pensar positivamente y responder desde la eficacia, ante las situaciones adversas.

Supone también interpretar los cambios cómo oportunidades de mejora empatizando con el contexto en un tiempo y espacio concreto. Es apostar por posturas de superación ante situaciones desafiantes, apoyados en niveles de confianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad en el funcionamiento de una organización escolar (González, 2010)

#### ***2.1.3.4 Liderazgo Distribuido.***

Este nuevo modo de entender el liderazgo, ha sido estudiado a nivel nacional (Bolívar, 2014) El liderazgo distribuido parte del denominado liderazgo centrado en el aprendizaje, cuyos cimientos se asientan en la creencia de que las decisiones tomadas por la dirección, condiciona la visión y el trabajo de los docentes y, por ende, repercute en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Day, Sammons, Harris , & Hopkins, 2006)

Esto es que todos puedan aprender bajo la tutela del director, el trabajo de este tipo de liderazgo repercute primeramente en la visión del docente (Bolívar-Botía, 2010), posteriormente repercute en su manera de trabajar, para que finalmente tenga un impacto positivo o negativo en el rendimiento de los estudiantes.

Liderar desde lo distribuido no requiere que el liderazgo sea promovido desde la dirección, sino que puede ser encabezado por cualquier miembro de la organización. Además, este modo de entender el liderazgo no considera que deba existir un único líder en el que se centre toda la responsabilidad de la dirección, las cuestiones normativas o el aprendizaje del alumnado. Es importante considerar que, en México, una parte considerable del director son precisamente cuestiones de tipo administrativo más que pedagógico.

“Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido y de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. (Bolívar-Botía, 2010, pág. 84)

También, considera que la responsabilidad del liderazgo debe ser una cuestión compartida, porque solo a través del en equipo se construye la corresponsabilidad de todos en aras del aprendizaje del alumnado, el diálogo y la colaboración que producirán una mejora escolar.

Del mismo modo, el sentido de comunidad en el centro educativo es fundamental para implantar este tipo de liderazgo de manera eficaz (Murillo F. J., 2008) por varias razones. De un lado, los profesionales al identificarse como miembros de un grupo se mostrarán más motivados para trabajar juntos y por otro lado, también mostrarán un compromiso mayor para trabajar por la causa al notar

que sus compañeros trabajan al unísono. Esto dará lugar a que exista una cierta presión positiva entre los miembros de la organización debido al carácter colaborativo de las relaciones que acontecen en una comunidad, ya que el trabajo de unos forzará el trabajo de otros en la consecución de las metas grupales.

En síntesis, este tipo de liderazgo supone un paso más allá del denominado liderazgo tradicional expresado en el director, que quedaba empañado por la cantidad de cuestiones burocráticas a las que tenía que hacer frente. El liderazgo distribuido implica la participación de toda la comunidad educativa en lo relativo a cuestiones normativas y de gestión, pero sobre todo pedagógicas, contribuyendo a la profesionalización docente que es el factor más influyente en el aprendizaje del alumnado.

### 2.1.2 Desempeño Docente

Montenegro sostiene que, que

Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. (2007, pág. 18)

Es decir, pese a la idea común del desempeño en realidad esto está sujeto a factores externos al docente, es decir inclusive el docente que hace hasta lo imposible por atender las necesidades de sus alumnos puede no, tener un desempeño adecuado dado que su medición depende de situaciones fuera de su control, tales como: el contexto, los alumnos y por su puesto el directivo.

### 2.1.3 Desempeño académico.

En el ámbito educativo el termino desempeño académico o rendimiento académico son generalmente empleados como sinónimos, en el caso de esta investigación se considerarán de la misma manera, por tanto será necesario definir de forma clara a qué se refiere cuando se habla de estos conceptos, para ello se analizarán algunas definiciones de diversas fuentes.

Navarro define de rendimiento académico como

“Un constructo susceptible de adoptar valores cuantitativos y cualitativos, a través de los cuales existe una aproximación a la evidencia y dimensión del perfil de habilidades, conocimientos, actitudes y valores desarrollados por el alumno en el proceso de enseñanza aprendizaje.” (2003, pág. 12)

Es decir, la reúne aspectos medibles con otros cualitativos, por los que existe un acercamiento a las habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores que el educando se desarrolla durante el proceso de enseñanza, básicamente el concepto de Navarro, es el entendido común de una evaluación formativa, considerando todos los aspectos antes mencionados.

La idea del rendimiento escolar como un valor medible es reforzada por Jiménez (2000) citado por Navarro (2003, pág. 2) el cual menciona que es un “nivel de conocimientos demostrado en un área ó materia comparado con la norma de edad y nivel académico” básicamente el valor que el alumno haya demostrado a lo largo de una unidad, bloque o ciclo de aprendizaje.

Para esta investigación se emplea el término rendimiento o desempeño escolar como un sinónimo de las calificaciones obtenidas después de un ciclo escolar

y cómo estas fueron influenciadas por el liderazgo demostrado por el director de un plantel educativo.

## 2.2. Marco Referencial

La relevancia de un marco referencial, radica en la necesidad de comparar investigaciones similares a las que este trabajo realiza, dando la oportunidad de crear un contraste y permitir mayor discusión.

### 2.2.1 Internacional

En el 2014 Manuel (2014), dirigió la tesis titulada “Liderazgo Del Director Y Desempeño Pedagógico Docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)” para la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Esta investigación es de tipo cuantitativo, ya que utiliza instrumentos de medición del tipo cerrados, con opción múltiple y su diseño es descriptivo, porque detalla el nivel de alcance que tienen los ítems respecto a las variables.

La investigación tiene como objetivo “describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica” y se conduce en el Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea “La Ceiba”, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala. Los individuos que conforman la población son un total de 347 sujetos distribuidos en 9 directores, 70 docentes y 268 estudiantes del tercer grado básico, el investigador además aclara que respecto a los docentes y directores fueron analizados en su totalidad, mientras que en el caso de

los alumnos se empleó un cálculo muestral por lo que luego de su aplicación solo se investigaron 158 estudiantes.

Para la investigación se emplearon cuatro instrumentos de valoración y luego de su aplicación es posible concluir lo siguiente: que los directores de los institutos de educación básica de ese distrito escolar, fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores que la investigación señala, principalmente en el área de liderazgo directivo escolar. Además, los informantes coincidieron en que existe una vinculación directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. También se concluye que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción de su labor afecta o influye en el trabajo de los docentes en las aulas.

#### 2.2.2 Nacional

En el 2010 el licenciado Sergio Solís García, realizó una investigación titulada “Influencia del liderazgo en la gestión escolar” en ella define algunos tipos de liderazgo en una escuela de nivel medio superior en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos número 10, ubicado en la delegación “Gustavo A. Madero” en la Ciudad de México, que se considera es parámetro necesario sobre el liderazgo que existe en las escuelas mexicanas, esta investigación tuvo como objetivo general “Analizar el estilo de liderazgo y de gestión escolar que ejercen los directivos [...] con el propósito de verificar su influencia con los objetivos en el Plan Operativo Anual planteados por periodo escolar” (2010, pág. 10), además tiene como objetivos

específicos dos que se ajustan a la presente investigación: “clasificar los estilos de liderazgo de acuerdo al logro de los objetivos académico y administrativos” e “identificar los estilos de liderazgo conforme a las diversas teorías.”

La investigación tiene un carácter descriptivo de tipo cuantitativo; además de ser correlacional porque implica la relación existente entre algunas de las variables descritas en un contexto en particular. La población que se estudia consiste en 15 directores junto a sus colaboradores: dejando un total de 32 personas involucradas.

La información obtenida de esta investigación resultaron las siguientes: que la figura del director no es dominante, que no existe una carga de trabajo excesiva en los empleados, ni se inmiscuyen en las funciones que realizaron, también se observa que las consecuencias educativas pueden ser logradas aun con el relajamiento por parte del director, posteriormente Solís (2010) Menciona que por la falta de liderazgo “se pueden propiciar conflictos laborales y un descenso en la productividad de los colaboradores, es decir no se cumplen con estrategias adecuadas para el logro de los objetivos académicos administrativos”, en opinión de Solís con mayor liderazgo la productividad del centro de trabajo aumentaría.

Concluyendo, en este caso que el liderazgo no influye de una manera directa en el logro de los objetivos académicos y administrativos que se proponen. También dado la complejidad de las relaciones entre los líderes de las diversas áreas se pudo responder que las características de liderazgo en los directivos no influyen de una manera franca en la gestión del centro de estudios.

### 2.2.3 Local

En la investigación “Liderazgo y gestión educativa en un plantel CONALEP del Estado de Campeche, México” la maestra Marjorie Guadalupe Flores Silva pretende establecer una relación entre el desempeño del personal y la percepción que estos tienen de líder formal, en este caso el director, para establecer esta relación se desarrollan 5 variables.

El estudio presenta un enfoque cualitativo dado que para (Flores Silva, 2018) “Permite dar profundidad a los datos, brinda riqueza interpretativa y permite contextualizar el entorno donde se encuentran los sujetos a investigar.” Los sujetos investigados fueron los empleados del CONALEP Plantel Campeche, “Lic. Guillermo González Galera”, con clave 04DPT0001G, en su turno matutino, los cuales fueron 28 empleados.

Dado el número de participantes no se aplicó muestra probabilística y se investigó a todos los trabajadores.

### 2.3 Marco Contextual

Para entender sobre la función directiva en la actualidad es necesario hacer una revisión temporal de como se ha ido desarrollando el concepto en nuestro país, de acuerdo a Diaz Buenfil (2016, pág. 11) la figura formal del director hace su aparición con la “compañía Lancasteriana”, sosteniendo que “se menciona la figura del Director en cuanto a que todos eran supervisados por el Director de la escuela y por faltas serias, el estudiante era llevado ante él para recibir golpes con la palmeta.”

Se considera así que ya estaba dotado de autoridad, aunque no especifica sus funciones, si es obvio que tiene el papel de disciplinar los malos comportamientos entre los estudiantes. En su investigación Díaz Buenfil (2016), hace un recorrido por diferentes etapas históricas; de este modo en las primeras impresiones el director se reduce a una imagen que existe, pero, que no tiene delimitada sus funciones como tal.

Es hasta el ACUERDO 96 (SEP, 1982) promulgado el 12 de julio de 1982, que la función directiva aparece de manera formal, con roles de acciones específicas que de hecho se mencionan en el capítulo IV de este acuerdo. A partir de este punto es cuando la función directiva tiene mayor relevancia y formalización, sin embargo este acuerdo del 1982, fue la única fuente que pudo dar un perfil para el director, hasta épocas más recientes.

Por ello, el liderazgo educativo mexicano se habla de que el Sistema Educativo en México está federalizado, significando que en las políticas educativas y en la administración de las escuelas concurren autoridades federales, estatales en ocasiones hasta autoridades locales (Santizo Rodal, 2009). De esta manera, la Secretaría de Educación Pública y las autoridades locales comparten responsabilidades en la ejecución de diversos programas nacionales, tales como Escuelas al 100, Programa de la Reforma Educativa, Escuelas de Tiempo Completo.

Sin embargo, hasta el 2013 muchas de los avances en materia de gestión y liderazgo se vieron mermados por distintas trabas a nivel federal, fue hasta ese año que se dieron reformas importantes que afectaron en todos los niveles a la educación en México.

“La institución educativa, liderada por el director escolar, es la responsable de formar a los ciudadanos que forjarán el futuro de México, pero esto no se logrará sin un gran esfuerzo por parte de las políticas educativas y su implementación, en todos los ámbitos e integrantes que conforman el Sistema Educativo Mexicano. Es momento de que México implemente la Reforma Educativa 2013, para dejar atrás el modelo de Escalafón creado en 1973, que permitía acceder a diversos puestos, como el directivo.” (Pares, 2015, pág. 146)

Para Pares, el director tiene que estar en centro de la institución educativa, porque se considera como el responsable del futuro de México, aunque hace la aclaración que para ello es necesario la integración de todos al trabajo educativo, una articulación completa desde las políticas educativas, hasta los operarios que son los docentes, por ello se recalca la labor del directivo, porque es el nexo entre esas políticas y el personal, situación que con el modelo anterior, no podía darse, dado que la función del directivo se centraba principalmente en tareas administrativas.

Más adelante el autor Pares menciona algunos datos respecto al trabajo directivo y las características de algunos líderes escolares, enunciando lo siguiente.

“Del total de personal dedicado a la educación básica en México, el 5% corresponde a directivos que exclusivamente dedican su tiempo a temas de gestión y administración escolar; sin embargo, existe un 4% de personal contratado por la SEP, que desempeña el puesto de director, pero que a su vez realiza también actividades docentes en el aula. (Pares, 2015, pág. 157)

Es decir que los directores, tienen una dualidad de funciones, por un lado la carga burocrática que les compete como jefes del centro educativo y, por otro, ser precisamente los docentes, con lo que se puede concluir que en muchos centros escolares, el director no debe preocuparse por su función como líder sino que también debe hacerlo por la enseñanza directa hacia un grupo de alumnos, mermando de esta manera su accionar. Esta situación se observa en la Zona Escolar 021, de las diez escuelas que participan en el estudio apenas dos tienen directores

que cumplen con el perfil de director, mientras que los otros ocho son docentes comisionados a las funciones directivas.

Esto nos lleva a la conclusión de que el 9% del personal que trabaja en la Educación Básica, tiene el puesto de Director Escolar, pero dentro de este porcentaje, el 55% se dedica exclusivamente a las labores directivas y alarma, conocer que un 45% de los Directores tienen que desempeñar una doble función como líder de la institución educativa y realizando actividades frente a grupo.” (Pares, 2015, pág. 157)

Lo preocupante de esta situación, es que si los directores no tienen clara sus funciones y el tiempo de dedicación, difícilmente las escuelas podrán alcanzar sus metas en cuanto a calidad educativa es atinado decir que estos directivos avanzan sin un rumbo claro, porque deben atender dos situaciones diferentes, la docencia y la dirigencia de un plantel, esto es tal vez un motivo de que las escuelas rurales tengan resultados académicos más bajos que las escuelas de organización completa (INEE, 2018)

En palabras de la Secretaria de Educación Publica, “el perfil para directivos de educación básica en la actualidad, expresa las características, cualidades y aptitudes deseables para el desempeño eficiente de las funciones del personal directivo en las escuelas de educación básica.” (SEP, 2018, pág. 11) Por ello la reforma plantea una serie de características deseables que todo director debe tener, aunque sabemos que existen muchas zonas escolares que tienen en su mayoría escuelas multigrado, con directores comisionados, que no tienen el perfil que el sistema educativo mexicano busca en los líderes escolares.

Actualmente el Sistema Educativo Mexicano plantea cinco dimensiones que componen el perfil del director de educación primaria (SEP, 2018) resumiendo de la siguiente manera.

Dimensión 1: Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan. A) Reconoce la tarea fundamental de la escuela. B) Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. C) Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. D) Identifica los elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

Dimensión 2: Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. A) Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela. B) Determina acciones para promover la mejora escolar. C) Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela. D) Determina estrategias para la gestión, administración u uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

Dimensión 3: Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. A) Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional. B) Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje, como medios para su desarrollo profesional. C) Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

Dimensión 4: un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad. A). Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana. B).

Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela. C). Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva. D) Reconoce el papel de director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión 5: Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. A) Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa. B) Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea directiva de la escuela. C) Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.

Este cambio, implica un avance inédito para el Sistema Educativo Mexicano, pues no existía un perfil directivo, ni instrumentos que validaran que los candidatos tuvieran el perfil necesario para cubrir actividades de índole directiva.

Todo ello brinda la oportunidad de contar con personal capacitado para desempeñar esta función, ya no basta con la creencia de que, a mayor edad, mayor experiencia, este perfil de director busca precisamente que cada docente que aspire a la función directiva deben no solo desempeñarse no solo como un administrador y burócrata, sino que además pueda estar pendiente de los procesos de enseñanza que se desarrollan en las aulas de clases.

Aunado además al trabajo en conjunto con el resto de la comunidad, el directivo debe mostrar capacidades que le permitan conocer que es capaz de

conocer el entorno que lo rodea, así como las ventajas y desventajas de su contexto inmediato, como son: las interacciones sociales en ese ambiente y cómo afectan a la escuela, además; también debe mostrar la habilidad para tratar cualquier situación emergente.

El contexto del liderazgo educativo está enfrentando cambios que permitirán la profesionalización de los directivos, además, que permitirá dar énfasis no solo a una dimensión de todo el perfil, sino a una amplia gama de parámetros necesarios para ejercer la función directiva.

### 3. METODOLOGÍA

Al empezar una investigación es importante definir qué tipo de metodología se piensa emplear, de la metodología elegida derivarán qué instrumentos usar, qué estrategias serán las mejores para recolectar la información, cuál será la mejor para interpretar los datos y cómo definir la población. Esta metodología, en concreto, será definida por el tema a investigar y los instrumentos de evaluación que pretenden utilizarse; sin embargo, en ocasiones el investigador descubre que puede ahondar un poco más respecto a lo investigado por lo que debe modificar el enfoque de trabajo que tiene establecido.

La metodología define la manera en que la información se ira conduciendo para que expresar los resultados de la manera más fiel posible a la realidad y el trabajo pueda representar sin problemas una muestra concreta y veraz del objeto de estudio.

#### 3.1. Tipo de Investigación

Dado el carácter de la investigación esta se desarrolló desde el enfoque cuantitativo porque de acuerdo a Sampieri et al. “el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (2014, pág. 128) porque permite analizar de forma numérica los distintos indicadores contemplados en este trabajo, el trabajar con encuestas y la necesidad de

representarlas gráficamente favorece concluir que la mejor opción de trabajo es esta metodología.

Otra de sus características que se acoplan a estas necesidades permite generalizar algunos resultados dando la posibilidad de entender la situación de la Zona Escolar 021 de educación primaria.

Dentro de la metodología cuantitativa, existen algunos diseños básicos de investigación, sin embargo según la naturaleza del estudio, el presente proyecto trabaja un diseño no experimental porque no se tendrá contacto con las variables a las que puedan estar expuestos los participantes de este trabajo, más específicamente se pretende usar un diseño descriptivo que permita recolectar las características, variables y experiencias del grupo, mediante un cuestionario de preguntas cerradas, en el que sea evalúe la relación entre el liderazgo y el desempeño docente.

Se opta por un diseño descriptivo que busca recoger mediante la exploración de los datos, que aporten los integrantes del grupo estudiado analizar sus experiencias respecto a los diversos roles que los directivos asumen en el quehacer de su función y qué relación se vincula con el desempeño profesional de los docentes de las escuelas a su cargo y las percepciones con respecto a la función que desempeñan.

El alcance de esta investigación está entre las características de la investigación descriptiva, dado que considera a todos los componentes del fenómeno: los resultados académicos de distintas escuelas, la relación que existe entre los docentes que se estudian, además de medir todos conceptos que están

involucrados en el trabajo, por ejemplo: el nivel de aceptación de los docentes ante su director, por otra parte todas las variables están definidas: escuelas de organización completa o incompleta, rurales y urbanas.

### 3.2. Ubicación y Tiempo de Estudio.

El estudio se desarrolla en la Zona Escolar 021, perteneciente a la comunidad de “Xpujil”, en el municipio de Calakmul en el Estado de Campeche, los directores de las escuelas se reúnen una vez al mes, generalmente, antes de la reunión de Consejo Técnico. Los directores responderán la prueba el 8 de junio del presente, mientras que los docentes las realizarán en el lapso de las dos semanas siguientes, el acopio de los instrumentos se realizará en la octava sesión del Consejo Técnico Escolar del ciclo educativo 2017 – 2018.

### 3.3. Sujetos participantes, población y muestra

Las características de los sujetos participantes son:

En el caso de los directores, serán aquellos pertenecientes a alguna escuela a partir de tres integrantes quedando la distribución de la siguiente manera.

*Tabla 3 Organización de escuelas participantes*

| <b>Escuela</b> | <b>Modalidad</b> | <b>Director</b> | <b>Número de docentes</b> |
|----------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| <b>E1</b>      | Completa         | Comisionado     | 9                         |
| <b>E2</b>      | Multigrado       | Comisionado     | 2                         |
| <b>E3</b>      | Completa         | Director        | 6                         |
| <b>E4</b>      | Multigrado       | Comisionado     | 2                         |
| <b>E5</b>      | Multigrado       | Comisionado     | 2                         |
| <b>E6</b>      | Multigrado       | Comisionado     | 3                         |
| <b>E7</b>      | Completa         | Director        | 11                        |
| <b>E8</b>      | Multigrado       | Comisionado     | 2                         |
| <b>E9</b>      | Multigrado       | Comisionado     | 2                         |
| <b>E10</b>     | Multigrado       | Comisionado     | 2                         |
| <b>Total</b>   |                  | 10              | 41                        |

Dado que la población es pequeña no se usará una muestra, todos los integrantes de la población participarán en el estudio, esto es diez directores, ocho comisionados y dos con clave, al igual que 41 docentes, en el caso de estos últimos serán docentes entre multigrados y docentes con un solo grado.

### 3.4. Instrumentos

Para recopilar información se emplearán dos instrumentos: “test” para directores y otro para docentes; ambos cuestionarios están compuestos por 17 “ítems” de opción múltiple. Ambos cuestionarios están relacionados con la variable del liderazgo del director.

Los instrumentos 1 y 2, son idénticos, la principal diferencia entre ellos es el sujeto gramatical en el que se plantean; el primero, sirve como una autoevaluación del liderazgo que se lleva en el plantel; el segundo, sirve para que los docentes puedan dar sus percepciones del trabajo de su director.

Instrumento 1: Cuestionario a directores, planteado en primera persona, compuesto por 17 “ítems”, los primeros dos buscan información sobre la autopercepción de su trabajo de liderazgo, los reactivos del tres al 17, exploran distintos aspectos que un buen liderazgo debería tener. Los 17 “ítems” en cuestión van de acuerdo a la investigación realizada en el marco teórico.

La estructura de este instrumento se detalla de la siguiente manera, primeramente, se hacen unas preguntas iniciales, para saber conocer, si tienen el perfil de director o si son docentes comisionados, el grado de formación que tienen los directivos, así como las capacitaciones o cursos que han tomado en el ciclo

escolar presente, posteriormente, se pide que describan en una escala numerada del uno al diez su nivel de desempeño directivo; así como una breve justificación de su respuesta anterior.

A partir de ahí empiezan las preguntas extraídas de las características del líder educativo que se enumeraron en el capítulo dos: liderazgo eficaz para el aprendizaje, inclusivo, para la justicia social, resiliencia y liderazgo distribuido, por último, se enlistan unas preguntas sobre la formación docente.

Instrumento 2: Cuestionario a docentes, planteado en tercera, compuesto por 17 “ítems”, los primeros dos buscan información sobre la percepción del liderazgo empleado por su director, el resto de los reactivos exploran distintos aspectos que un buen liderazgo debería tener. Su estructura es idéntica al instrumento anterior, la diferencia está en la manera en que se plantean las preguntas.

### 3.5. Procedimientos

La aplicación de los instrumentos se realizará durante el mes de junio del ciclo escolar 2017 – 2018, los directores responderán la prueba el 8 de junio, del presente mientras que los docentes de las comunidades lejanas las realizarán en el lapso de las dos semanas siguientes. El acopio de los instrumentos se realizará en la octava sesión del Consejo Técnico Escolar del ciclo escolar 2017 – 2018. Para las escuelas cercanas a la cabecera municipal de Calakmul se aplicarán de forma presencial.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se enuncian los logros obtenidos luego de llevar a cabo los procedimientos enunciados para la investigación, se exponen “ítem por ítem” estos resultados; además se presentan las relaciones entre las variables ya definidas, posteriormente, se exponen aspectos a modo de discusión entre la teoría analizada con los resultados obtenidos, se plantean algunas recomendaciones a la población estudiada y por último una serie de conclusiones personales.

### 4.1 Análisis de los resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos, luego de aplicar las encuestas y compararlas con los datos arrojados por los concentrados de las calificaciones del ciclo escolar 2017 – 2018, primeramente, se hará un análisis de las encuestas, mediante el uso de gráficas que se agrupan entre preguntas para conocer, sobre la formación del director y del educador, y posteriormente se presentan preguntas junto a cada una de las interpretaciones realizadas.

Los resultados son expuestos de la siguiente manera el test aplicado a los directores, seguidamente los resultados de los docentes, posteriormente se presenta un análisis de los resultados académicos obtenidos durante el ciclo escolar 2017 – 2018 para analizar si las escuelas que dicen tener un buen liderazgo tienen además

buenos resultados académicos, dando por hecho la relación existente entre el liderazgo y el rendimiento académico.

4.1.1 Determinar la percepción de los directores con respecto al liderazgo directivo y cómo influye el desempeño docente.

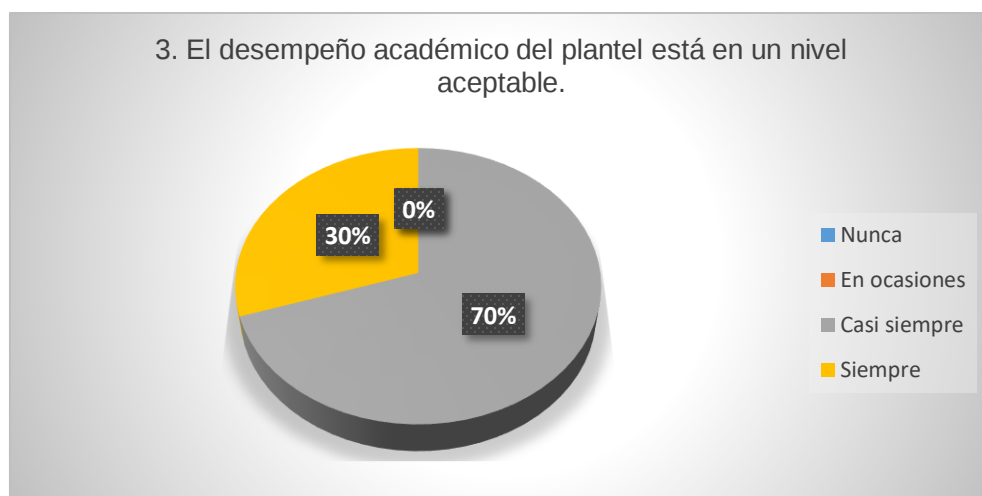
Se resume la información recabada en las primeras preguntas del instrumento, mediante la tabla 1., primeramente, se puede observar que las autovaloraciones más altas se encuentran en dos de las escuelas completas, mientras que las calificaciones menores a nueve, se ubican en las escuelas de modalidad multigrado.

*Tabla 4 Resultados preguntas 1 y 2*

| <b>Direc<br/>tores</b> | <b>Moda<br/>lidad</b> | <b>Calific<br/>ación</b> | <b>MOTIVO</b>                     |
|------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <b>D1</b>              | Comp<br>leta          | 9                        | Poco tiempo en el cargo.          |
| <b>D2</b>              | Multig<br>rado        | 8                        | Carga laboral                     |
| <b>D3</b>              | Comp<br>leta          | 9                        | Actitud                           |
| <b>D4</b>              | Multig<br>rado        | 5                        | Falta de Capacitación             |
| <b>D5</b>              | Multig<br>rado        | 8                        | Actitud                           |
| <b>D6</b>              | Multig<br>rado        | 7                        | Ambiente de trabajo               |
| <b>D7</b>              | Comp<br>leta          | 8                        | Descuido de la función pedagógica |
| <b>D8</b>              | Multig<br>rado        | 8                        | Actitud                           |
| <b>D9</b>              | Multig<br>rado        | 8                        | Actitud                           |
| <b>D10</b>             | Multig<br>rado        | 8                        | Actitud                           |
| <b>Promedio</b>        |                       | 7.8                      |                                   |

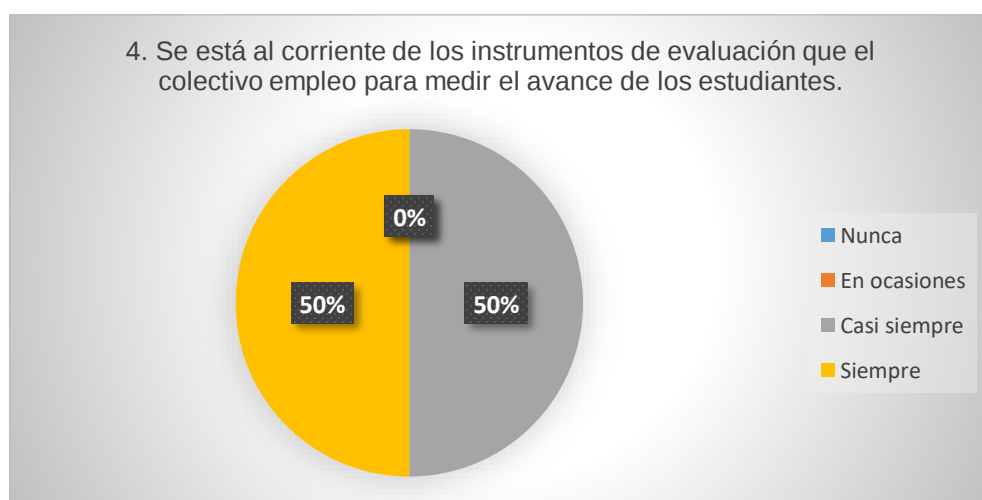
Después de analizar las justificaciones a la puntuación asignada es posible observar que el 50% de los directores, considera tener ese puntaje debido a la actitud que presentan hacia el trabajo, mientras que el otro 50% se encuentra dividido entre

motivos particulares, como el poco tiempo en el cargo, carga laboral, falta de capacitación, ambiente de trabajo y descuido de la función pedagógica.



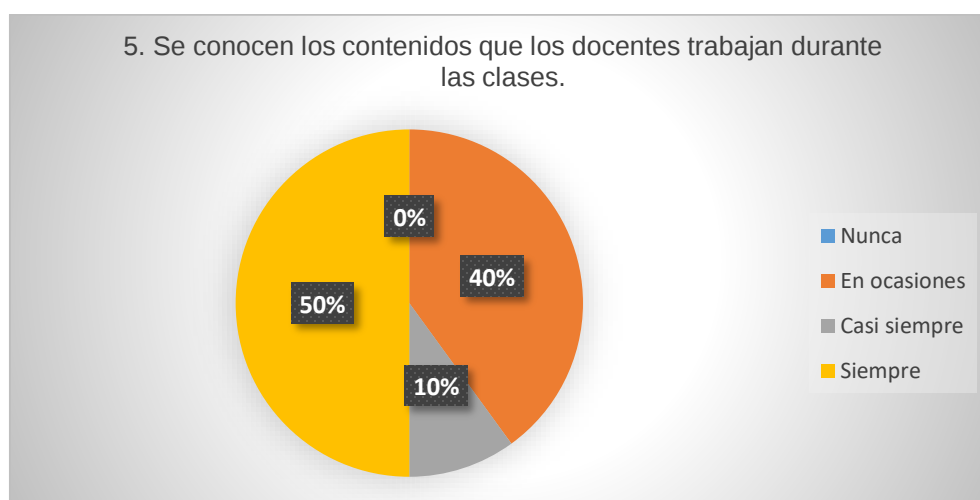
*Figura 1 Desempeño del plantel.*

Respecto a su opinión sobre si el nivel de desempeño del plantel era bueno, el 70% opinó, que casi siempre se tiene este nivel mientras que el 30% opinó que siempre obtiene este nivel de desempeño. En este sentido se puede recalcar que aunque algunos de los directivos se perciben con puntajes bajos en su trabajo como directivos, califican con niveles deseados el trabajo de su plantel.



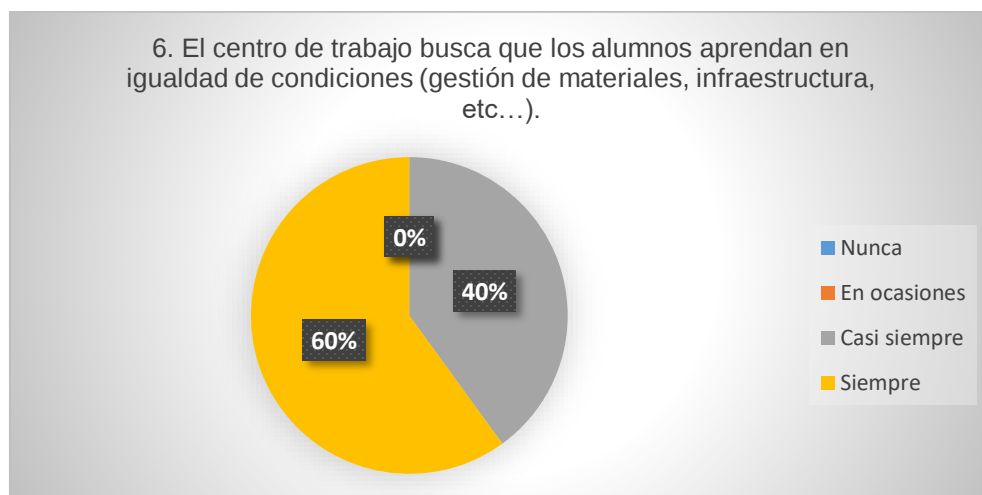
*Figura 2 Instrumentos de evaluación usados por el colectivo*

En lo que refiere al uso de instrumentos de evaluación que el colectivo docente utiliza, todos los directores afirmaron conocer en buena medida los procesos evaluativos que los docentes llevaban al cabo en su aula, más específicamente el 50% de los directivos afirmó siempre estar al tanto, mientras que la otra mitad dijo que casi todo el tiempo tiene conocimiento de estos.



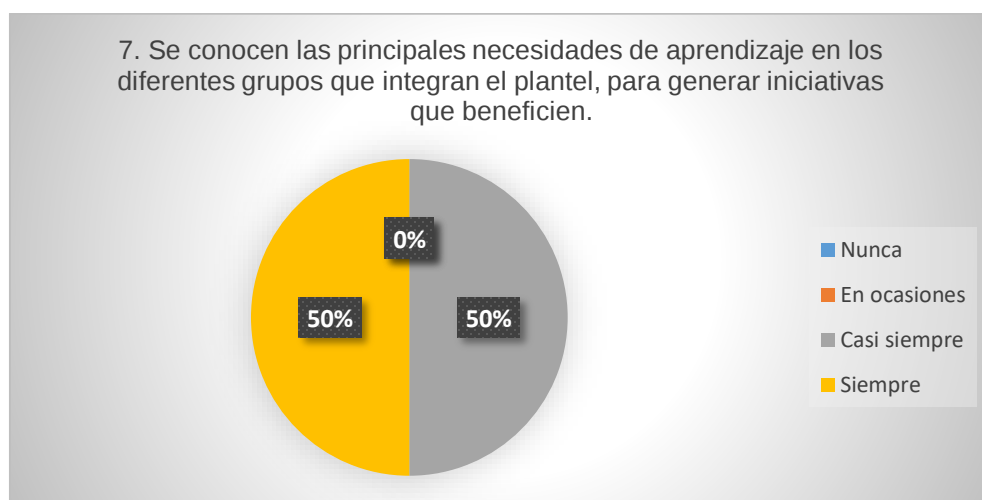
*Figura 3 Contenidos trabajados en las aulas.*

La mitad de los directivos, están al tanto del trabajo diario que se realiza en el aula, apenas un 10% de ellos dijo que casi siempre tiene conocimiento de este trabajo, y el 40% restante dijo que en algunas ocasiones conoce de estas actividades. Inclusive el director que en las primeras preguntas afirmó estar ocupado con mucha carga laboral, se da el tiempo saber qué es lo que trabaja cada una de los docentes de su plantel.



*Figura 4 Aprender en igualdad de condiciones.*

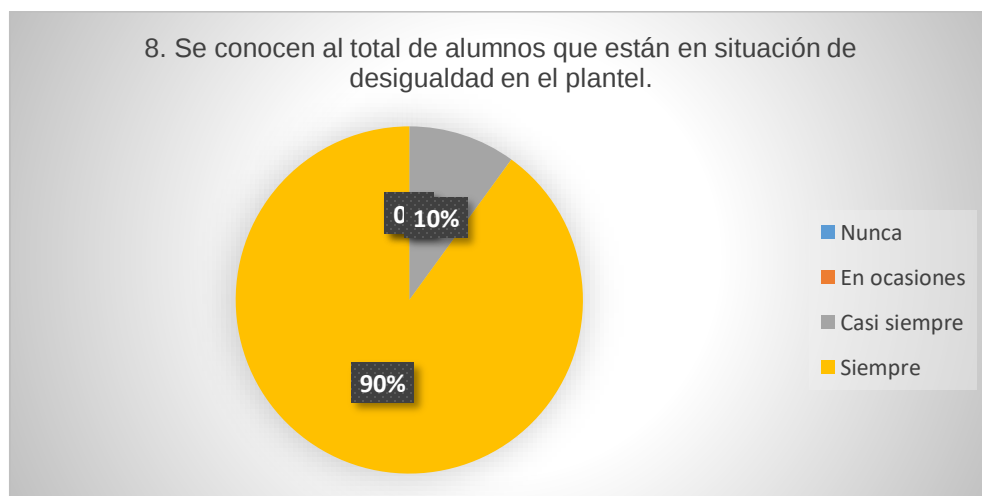
La pregunta anterior, buscó abordar el tema de la inclusión, para ellos los directivos contestaron, en un 60% que todo el tiempo el colectivo intenta que los alumnos aprendan en igualdad de condiciones, por lo que se trabaja en la gestión de materiales adecuados, infraestructura y demás enseres necesarios para el funcionamiento. Un 40% dijo que busca esto casi todo el tiempo, por lo que se entiende que no es la prioridad inmediata.



*Figura 5 Conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los alumnos.*

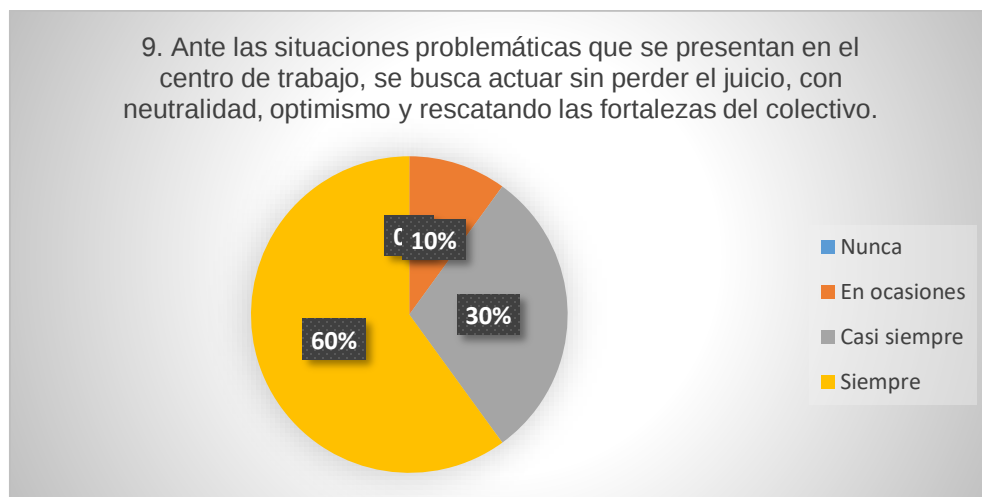
Otro factor de la inclusión fue conocer las necesidades de aprendizaje que posiblemente existen en los diferentes grupos que integran su plantel educativo, para

ello la opinión se dividió en mitades, el 50% de ellos afirma que siempre tiene conocimiento de las necesidades existentes en los grupos, la otra mitad asevera que casi en todas las ocasiones conocen estas problemáticas.



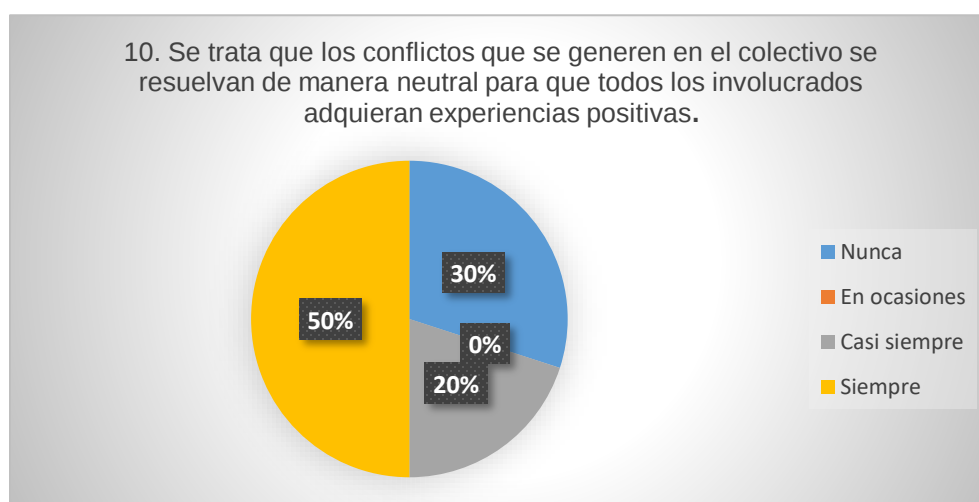
*Figura 6 Desigualdad en los alumnos del plantel.*

En el ámbito mismo de inclusión, pero enfocado a desigualdad el 90% de los directivos dice conocer a sus alumnos en situaciones desfavorables mientras que solo el 10% de ellos, dice que solo en ocasiones. En este sentido estas respuestas indican que es más fácil conocer la problemática de desigualdad que de aprendizaje.



*Figura 7 Actitud ante las situaciones problemáticas.*

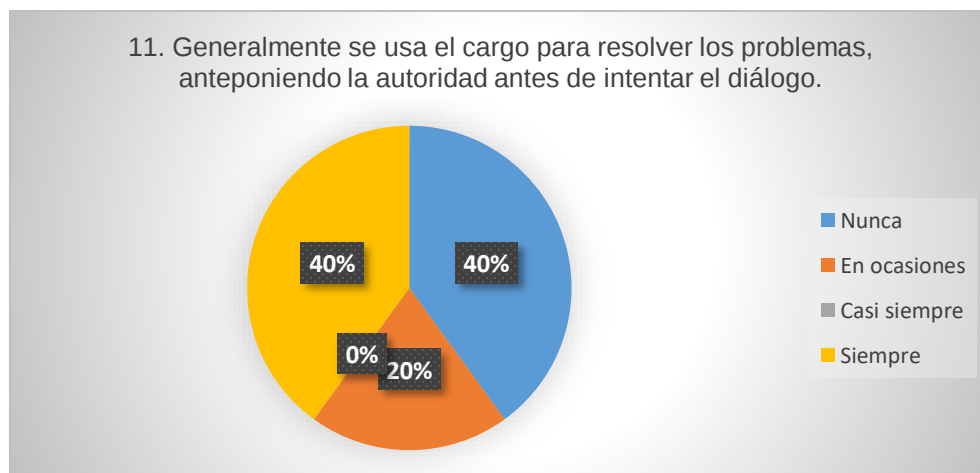
Otro aspecto enfocado hacia las relaciones laborales del plantel, los directivos manifestaron que las diferentes situaciones problemáticas a las que se enfrenta, en el 60% de los casos actúan todo el tiempo con resiliencia, otro 30% dijo que actúan así casi todo el tiempo y un 10 % afirmó que solo en algunas ocasiones presenta estas actitudes. Es decir la mayoría de los directivos busca resolver los problemas pacíficamente, procurando rescatar al final de la problemática puntos positivos para evitar problemas futuros con el personal.



*Figura 8 Resolución de conflictos.*

El 50% de los directivos, procura que cuando existen conflictos en sus planteles se resuelvan por la vía pacífica; sin embargo, un 20% dice que esto se realiza casi todo el tiempo, se entiende además que surgen ocasiones en la que no era posible resolver esas situaciones de manera adecuada. Por otro lado, hubo un 30% de los directivos que menciona que casi nunca se resolvían las problemáticas de manera adecuada. Se entiende que en estas ocasiones no se resolvían los

conflictos de la forma diplomática, por lo que se podría observar en los docentes actitudes negativas ante su autoridad inmediata.



*Figura 9 Uso de la autoridad para resolver conflictos.*

Respecto al uso la autoridad para resolver problemas las opiniones son divididas, el 40% de los directivos admitió que siempre hacia uso de su cargo para resolver los problemas que existen entre docentes; sin embargo, el otro 40% afirmó nunca hacer uso de su autoridad para dar solución a diversas situaciones problemáticas que existieran en sus centros de trabajo, otro 20% admitió solo recurrir a esto en algunas ocasiones. Significa que más de la mitad de los lideres escolares está en condiciones de resolver los conflictos originados en su plantel sin tener que imponerse.



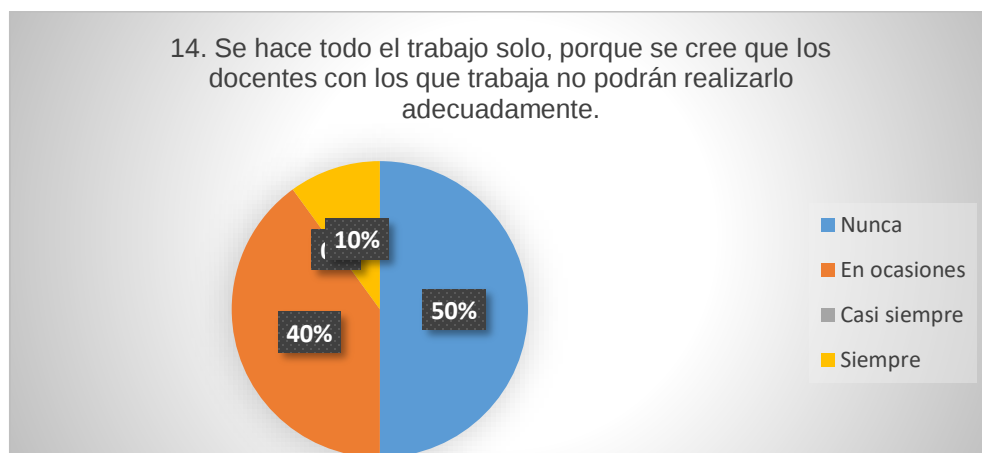
*Figura 10 Participación docente en el trabajo directivo.*

En lo que concierne a participación del colectivo, el 90% de los directivos afirma involucrar todo el tiempo a la totalidad del personal, un 10% afirma que hacer esto en mayoría de las ocasiones, sin embargo, remarca la existencia de excepciones, se puede entender de esta manera el sentido de trabajo en equipo, o por lo menos la necesidad de rendir cuentas a todos los involucrados en las distintas situaciones que influyen en el rendimiento del plantel.



*Figura 11 Delegación de responsabilidades.*

La capacidad de delegar responsabilidades es necesaria para la labor directiva porque permite relajar la carga laboral, al tiempo que involucra en el trabajo del liderazgo a los demás integrantes del colectivo, por ello el 70% de los directivos sostiene que esta es una práctica común en sus escuelas, al realizarlas todo el tiempo, haciendo así no solo una optimización del tiempo de trabajo, sino que además facilita la adquisición de experiencias en el resto de su personal, el 20% asevera que la mayor parte del tiempo realiza estas acciones, y un 10% afirmó que nunca recurre a esta práctica común del liderazgo.



*Figura 12 Trabajo directivo individual.*

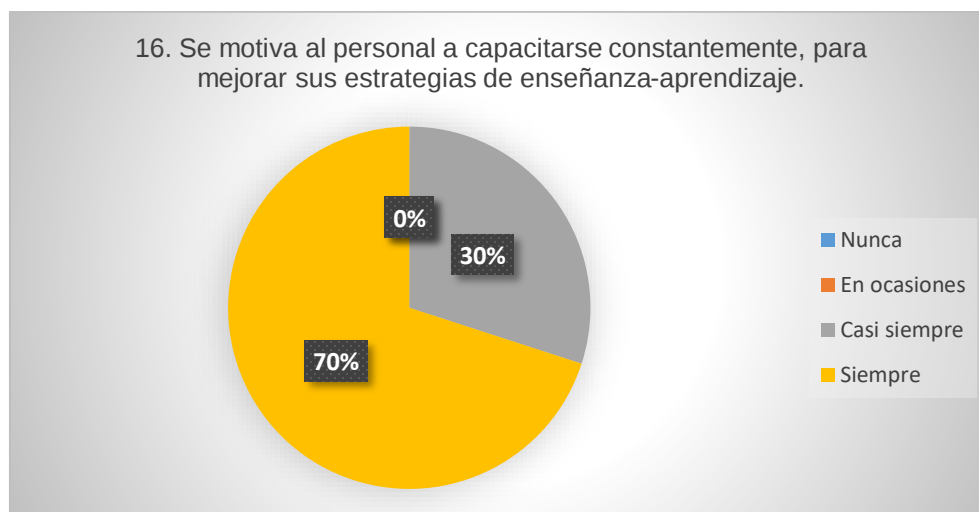
Respecto al tema de compartir las responsabilidades mediante la división del trabajo los directores opinan en un 50% que nunca trabajan solos, porque consideran que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para sacar la carga de trabajo adelante. Por otro lado un 40% piensa que en diversas ocasiones tiene que llevar por sí mismo las actividades porque considera que sus subalternos no tienen la capacidad necesaria para cumplir con las responsabilidades extras. Un 10% congruente con la pregunta anterior afirmó que debe realizar todas las labores por sí

mismo, dado que sus compañeros de trabajo no tienen las habilidades para realizarlas satisfactoriamente.



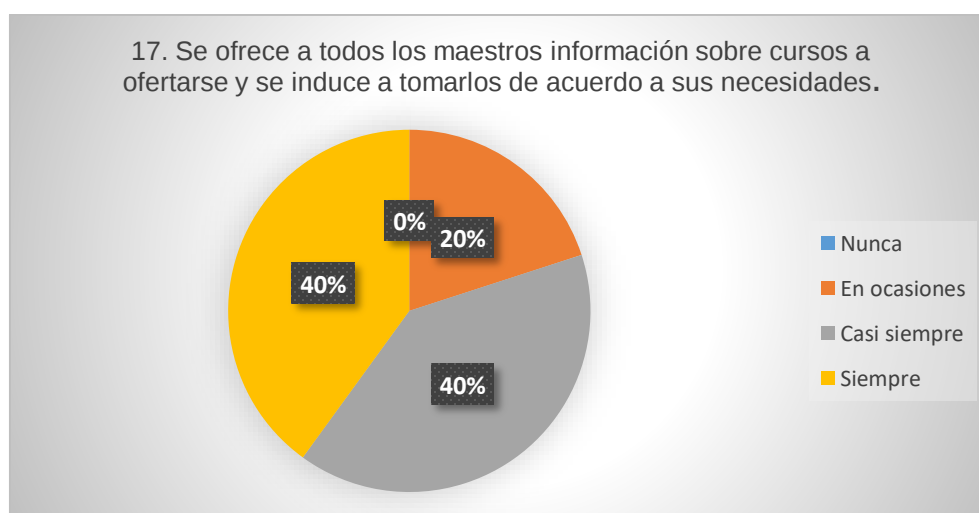
*Figura 13 Responsabilidad ante decisiones rápidas.*

En diversas ocasiones el líder debe tomar decisiones rápidas, por lo que no siempre puede consultar a su colectivo las opiniones o sugerencias que tenga, por tanto un líder debe saber tomar medidas que beneficien a la comunidad aunque esto no sea bien visto o del agrado de todo su personal, por ello el 20% de los directores escolares afirmó que todo el tiempo actúa teniendo esto en mente, el 50% de los directivos aseguró, por su parte, que así se perciben casi todo el tiempo, otro 20% dice que en ocasiones se sienten impotentes ante estas situaciones, un 10% afirma nunca estar en ese escenario.



*Figura 14 Capacitación del personal.*

Un líder debe estar pendiente del desarrollo personal de todas las personas bajo su mando, por ello invita y motiva a sus subordinados a prepararse día a día, a sabiendas de esto el 70% de los directivos respondieron estar al pendiente todo el tiempo de las capacitaciones que el personal debe llevar, el 30% restante dijo cumplir con esta premisa casi todo el tiempo. En este sentido todos los directores motivan a su personal a capacitarse de forma regular y en la mayoría de los casos.



*Figura 15 Brindar información sobre capacitaciones a docentes.*

Para cumplir con la situación anterior, los directivos deben estar al tanto de la oferta de cursos, talleres, capacitaciones y demás programas de mejora existentes, además de hacer recomendaciones a los docentes de acuerdo a las necesidades que a su parecer son más urgentes de atender. Por lo que el 40% realiza estas invitaciones todo el tiempo, el otro 40% dijo que realiza esta acción casi todo el tiempo y un 20%, solo hace esto en ocasiones, la totalidad de los directores realiza estas actividades, aunque no en todos los casos sea de manera frecuente.

4.1.2 Determinar la percepción de los docentes con respecto al liderazgo directivo y cómo influye en su desempeño.

Al igual que con el instrumento aplicado a los directores, las primeras preguntas son resumidas en una tabla, mostrando las características generales de las escuelas analizadas.

*Tabla 5 Resultados pregunta 1 y 2. Docentes*

| <b>Escuela</b> | <b>Modalidad</b> | <b>Calificación<br/>asignada<br/>por los<br/>directores.</b> | <b>Promedio<br/>asignado<br/>por los<br/>docentes</b> |
|----------------|------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>E1</b>      | Completa         | 9                                                            | 8.8                                                   |
| <b>E2</b>      | Multigrado       | 8                                                            | 10                                                    |
| <b>E3</b>      | Completa         | 9                                                            | 9.4                                                   |
| <b>E4</b>      | Multigrado       | 5                                                            | 8.5                                                   |
| <b>E5</b>      | Multigrado       | 8                                                            | 9.0                                                   |
| <b>E6</b>      | Multigrado       | 7                                                            | 7.6                                                   |
| <b>E7</b>      | Completa         | 8                                                            | 9.4                                                   |
| <b>E8</b>      | Multigrado       | 8                                                            | 9.5                                                   |
| <b>E9</b>      | Multigrado       | 8                                                            | 8.5                                                   |
| <b>E10</b>     | Multigrado       | 8                                                            | 8.5                                                   |

Los docentes dieron sus opiniones y en promedio calificaron el desempeño de su directivo, de nueva cuenta, las calificaciones más altas se ubican en las escuelas completas, aunque también algunos maestros de escuelas multigrado asignaron calificaciones altas al rendimiento de su director comisionado. En nueve de las diez escuelas el promedio asignado por los docentes supera, la calificación que los directores se asignaron, solo en el caso de una escuela, el resultado es menor a la percepción que el propio director tiene de su trabajo.

Los docentes opinan que el trabajo de su director es bueno, aunque tienen algunas carencias como: falta de gestión de recursos, o descuido de la función pedagógica, en casi todos los casos coinciden con lo expuesto en el primer instrumento.

A continuación, se presentan mediante graficas el concentrado de las encuestas realizadas a los docentes, cada grafica viene acompañada de una breve interpretación.

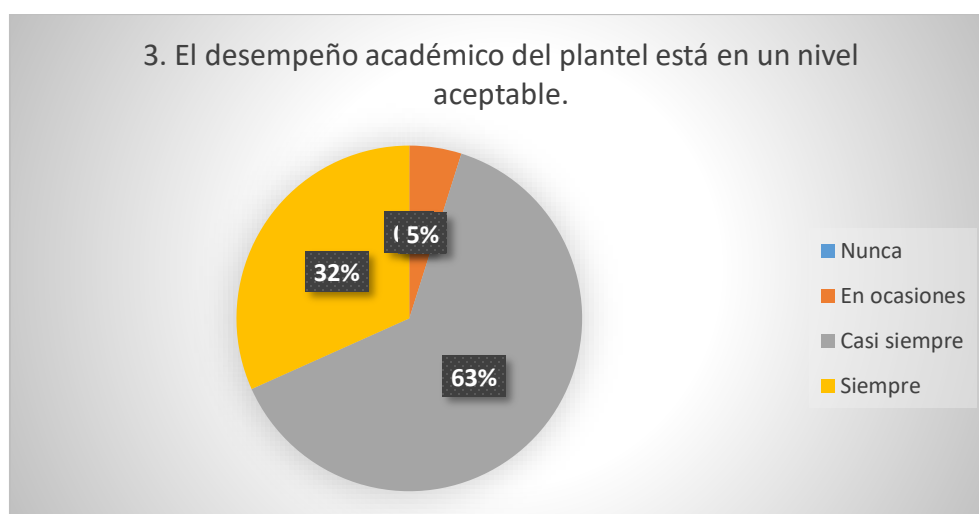
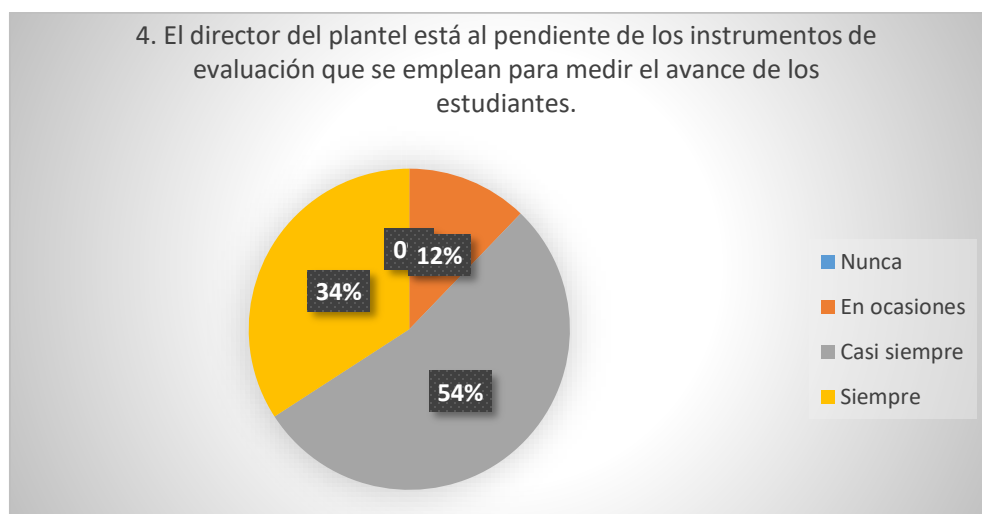


Figura 16 Desempeño académico. Docente.

El 32% de los docentes considera que el nivel académico del plantel, siempre está en un nivel aceptable; sin embargo, la mayoría de los docentes conformados por un 63% dice que la escuela tiene el nivel aceptable casi todo tiempo, apenas un 5% dice que solo se alcanza este nivel en ocasiones, ningún docente consideró que su escuela no tuviera el nivel aceptable en algún momento del ciclo escolar.



*Figura 17 Instrumentos de evaluación usados por el colectivo. Docente*

En lo que se refiere al conocimiento del directivo sobre los instrumentos de evaluación que los docentes emplean en el trabajo dentro del aula, la mayoría de los docentes conformados por un 54% afirmó que casi todo el tiempo el director tiene conocimiento de estos. Lo que implica, según ellos, que existen momentos del año en que el directivo desconoce cuáles son estos. Por otra parte, el 34% de los docentes opina que el director conoce durante todo el tiempo cuáles son los instrumentos de evaluación que docente emplea en su salón, un 10% dice que solo en algunas ocasiones el director conoce de estos.

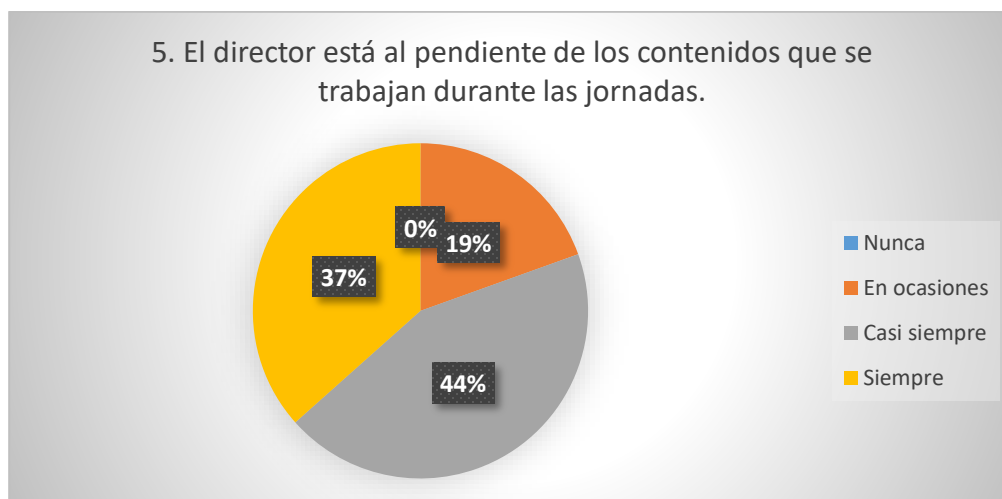


Figura 18 Contenidos trabajados en las aulas. Docente

Un aspecto de nueva cuenta divide la opinión de los docentes tiene que ver con los contenidos trabajados por los maestros, un 44% de ellos dice que director conoce que es lo que se ve en las aulas durante casi todo el año, contrastando con un 37% que afirma que el directivo sabe durante todo el ciclo que contenidos se manejan, también un porcentaje del 19% dice que estos contenidos solo son conocidos por su director en algunas ocasiones.

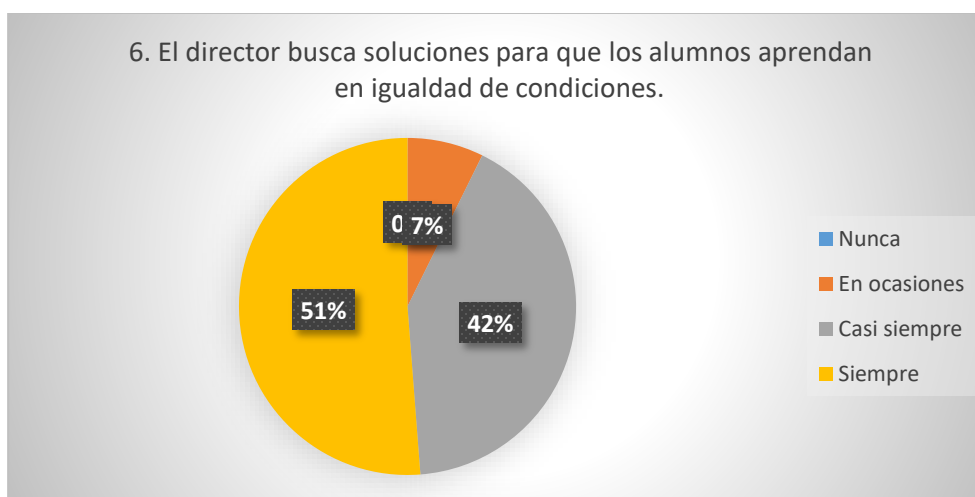


Figura 19 Aprender en igualdad de condiciones. Docente

Los docentes consideran en un 51% que director es consciente de procurar la manera en los estudiantes puedan aprender en igualdad de oportunidades, un

42% afirma que esto ocurre casi durante todo el tiempo, contrastando con un 7% que afirma que el director solo busca soluciones en algunas ocasiones.

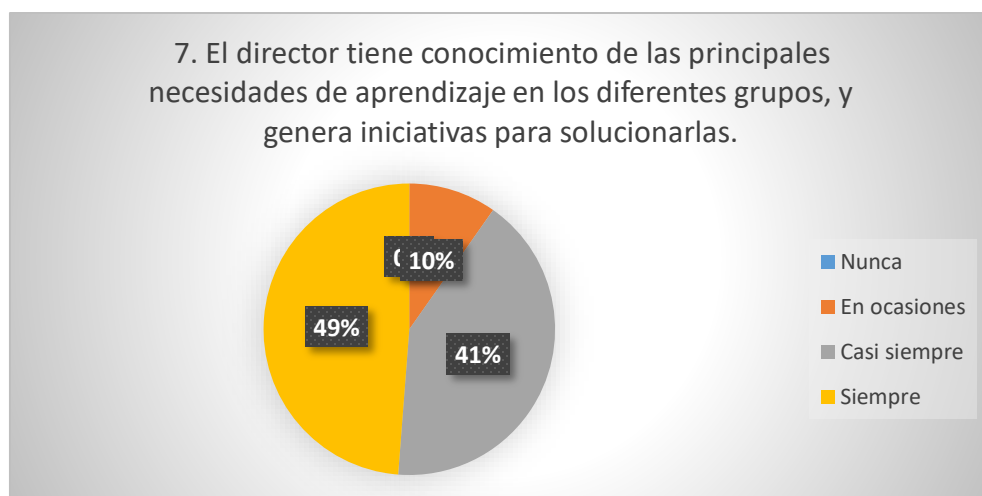


Figura 20 Conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Docente.

El siguiente cuestionamiento tiene que ver con las necesidades de aprendizaje que tienen los diferentes grupos que conforman el plantel, por lo que un 49% afirma que sus directores conocen esas situaciones todo el tiempo, un cercano 41% dice que el director es consciente de estas casi todo el tiempo, pero 10% contrasta porque opinan que en el líder escolar solo en algunas ocasiones se observa esto.

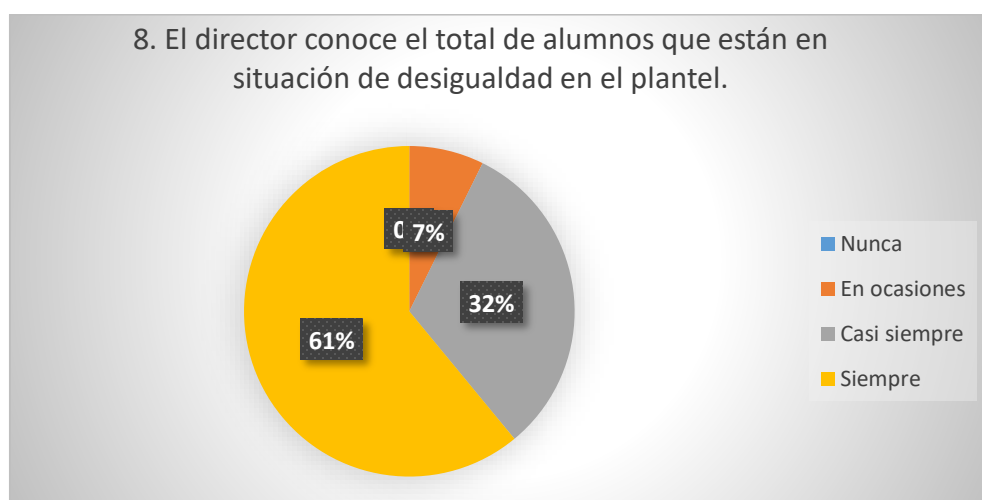
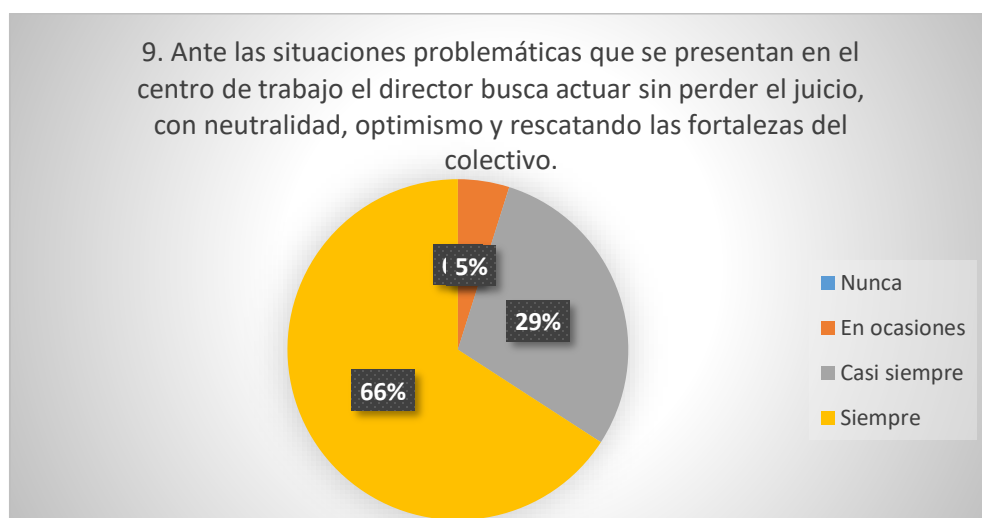


Figura 21 Desigualdad en los alumnos del plantel. Docente.

Los docentes opinaron que sobre el conocimiento que tiene el director acerca de los alumnos que se encuentran en situación de desigualdad, opinando que en un 61% del tiempo la totalidad de alumnos está focalizada por el dirigente, un 32% de la preferencia dice que esto ocurre casi todo el tiempo y un pequeño 7% afirma que esto solo sucede en algunas ocasiones; sin embargo, es necesario señalar que de acuerdo a la preferencia de los docentes creen que estos casos si llegan a ser conocidos casi en su totalidad por el líder, esto es importante porque con base en ella se pueden buscar soluciones.



*Figura 22 Actitud ante las situaciones problemáticas que sucedan en el plantel. Docente*

En el caso la opinión docente sobre la manera en el directivo busca la solución de conflictos, ellos opinaron que en un 66% que el directivo actúa siempre con resiliencia, un 29% dice que el director, no siempre puede actuar de esta manera, pero que busca hacerlo todo el tiempo posible, y un 5% afirma hacer esto solo en algunas ocasiones.

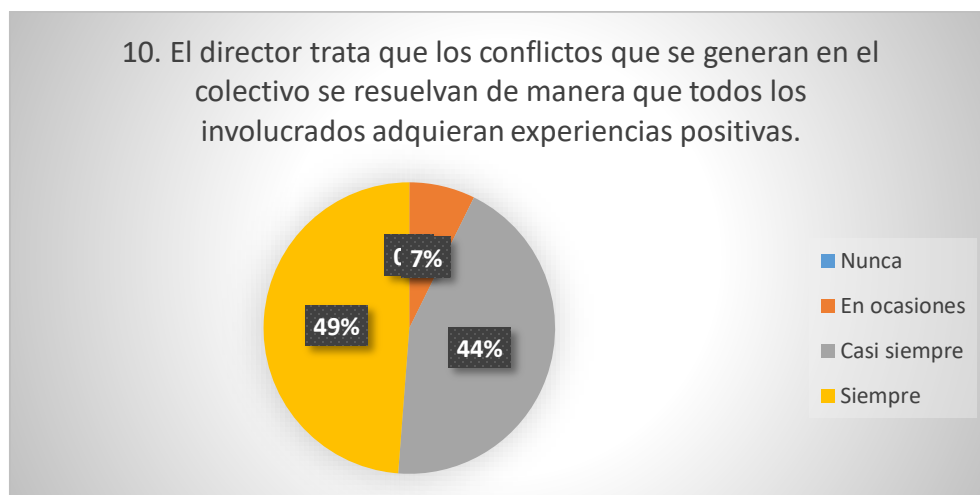


Figura 23 Resolución de conflictos. Docente.

Acerca de la trata y resolución de conflictos en el plantel, los maestros piensan que líder busca todo el tiempo que ellos generen experiencias positivas de las que puedan aprender, lo expresan así con una preferencia del 66%, otro porcentaje de 44% afirma que esto es generado por su líder, en casi todos los casos que acontecen y un 7% sostiene por su parte que esta práctica solo se realiza en algunas ocasiones del trajo escolar.

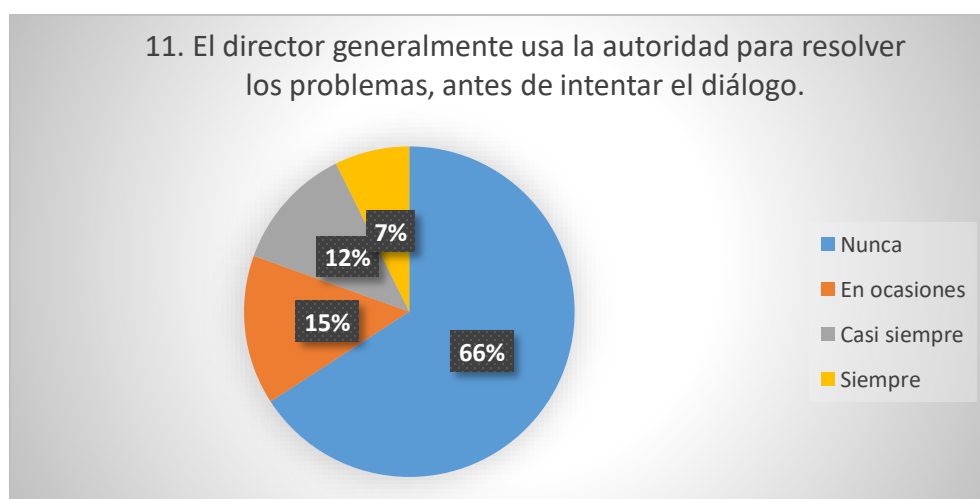
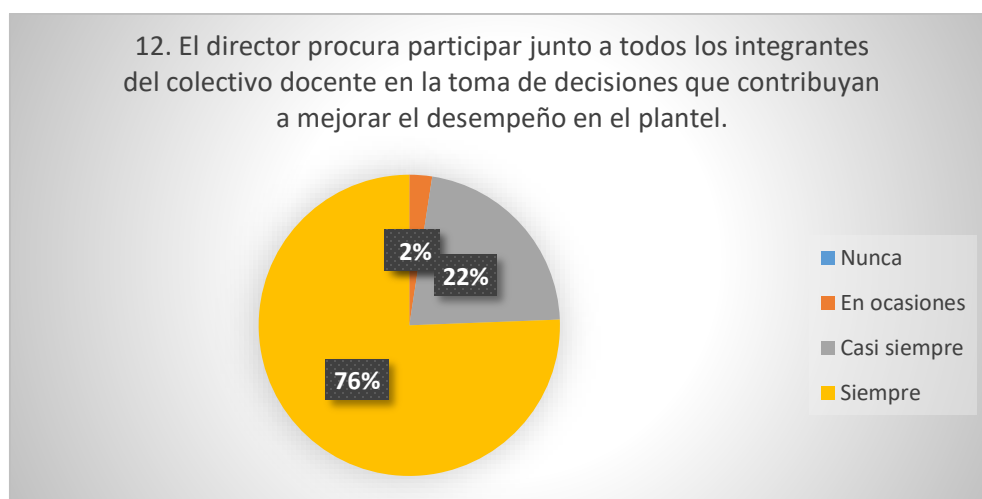


Figura 24 Uso de la autoridad para resolver conflictos. Docente.

El uso de la autoridad de una persona para resolver algún conflicto, deja por lo general una experiencia negativa en alguna de las partes involucradas, también

es sabido que no todo el tiempo es posible tener satisfecho a todo el personal. Por ello 66% de los maestros opinaron que sus directivos nunca han actuado de forma prepotente haciendo uso del cargo que ostentan, por otra parte, un 7% dice que sus directivos recurren a estas prácticas durante todo el tiempo. En el medio se aprecia que el 12% de los directivos recurre a esto casi la totalidad del tiempo, aunque es rebasado por un 15% de opiniones que dicen que sus directores solo hacen esto en algunas ocasiones.



*Figura 25 Participación docente en el trabajo directivo. Docente.*

El director procura una participación activa con los miembros de su centro de trabajo, los involucra en la toma responsable de decisiones siempre que estas contribuyan a mejorar el rendimiento del plante, el 76% de los encuestados dijo vivir esto todo el tiempo, mientras que un 22% afirmó estar en esta situación casi todo el tiempo y un 2% afirmó que esto solo ocurre en algunas ocasiones.

13. El director evita delegar responsabilidades aun cuando es pertinente y no hace partícipes a todos los docentes de la institución en el trabajo directivo.

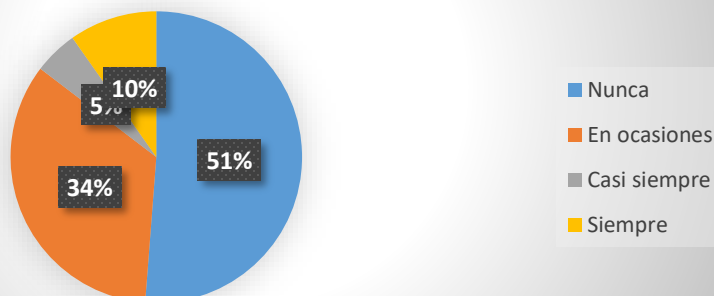


Figura 26 Delegación de responsabilidades. Docente.

De acuerdo a las preferencias de los docentes, un 51% manifiesta que sus directivos los involucran en el trabajo cuando las necesidades lo requieren y procurando que todos participen, un 34% afirmó que sus directores en algunas ocasiones son excluidos del trabajo, al no asignarles ninguna responsabilidad, un 10% afirmó nunca ser involucrado en el trabajo realizado por su director, son excluidos por él, la percepción negativa de la distribución del trabajo implica una mala imagen de la figura del director.

14. El director prefiere hacer todo el trabajo de organización sin dar responsabilidades a los docentes.

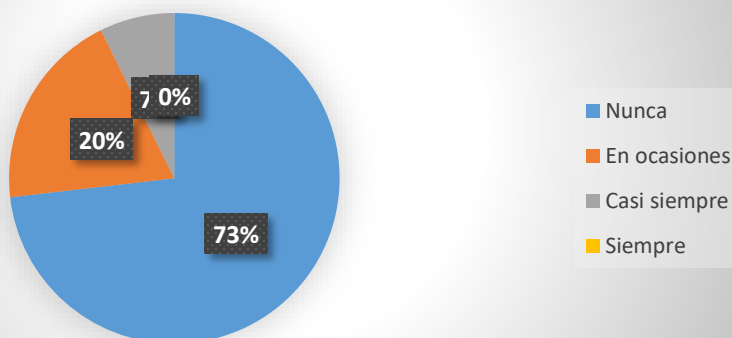
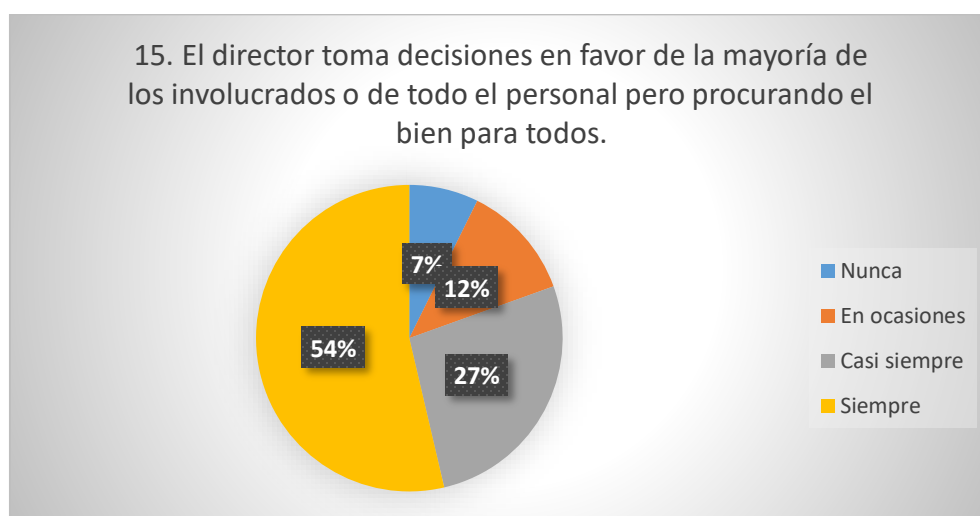


Figura 27 Trabajo directivo individual. Docente.

También fueron cuestionados sobre la preferencia del directivo a trabajar solo o si estos acostumbraban delegar responsabilidades por lo que respondieron con una preferencia del 73% que directores comisionan responsabilidades todo el tiempo por lo que nunca trabajan solos, un 7% de ellos afirmaron que sus directores hacen estas encomiendas casi todo el tiempo, mientras que un 20% dijo que solo en algunas ocasiones se cumple con esta actividad.



*Figura 28 Responsabilidad ante decisiones rápidas.*

Ante situaciones que se presentan de manera rápida y el líder no tiene tiempo para consultar con su colectivo, los docentes piensan que el director elige actuar todo el tiempo o casi siempre, de acuerdo al 54% y 27% respectivamente, un 12% afirma que en algunas ocasiones el director tiene esta asertividad de elegir el bien común y un 7% opina que su director nunca procura tomar la mejor decisión para todos.

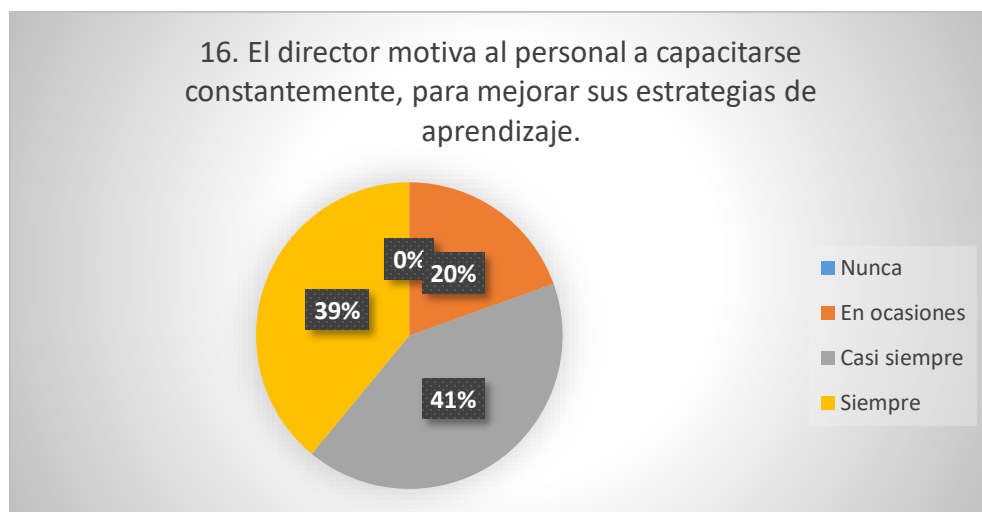


Figura 29 Capacitación del personal.

La mayoría de los docentes se siente motivado a capacitarse debido a las reiteradas invitaciones que recibe de parte de su director, esto se manifiesta con un 80% de los participantes ubicados en los rasgos siempre y casi siempre, solo un 20% dice recibir estas invitaciones solo en ocasiones. En este sentido se puede deducir porque que los docentes están participando de forma activa en algún medio de capacitación de los que ofrece la Secretaría de Educación.

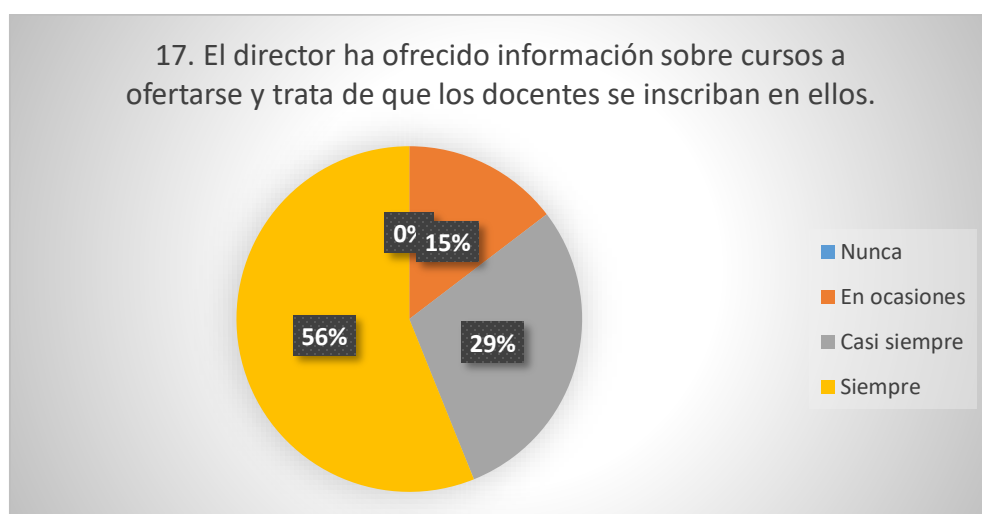


Figura 30 Brindar información sobre capacitaciones a docentes. Docentes.

En última pregunta también se refleja esta tendencia dado que una suma de las opciones siempre y casi siempre, revela que 85% de los docentes recibe de manera oportuna información sobre cursos a ofertarse y trata de hacer que sus docentes participen de ellos. De esta manera se aprecia que los docentes perciben estas capacitaciones como una manera de mejorar sus estrategias para aprender y de esta manera a elevar su desempeño.

#### 4.1.3 Establecer la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente de acuerdo a la percepción de los directores.

Se presentan a continuación la comparación entre las respuestas proporcionadas por los directivos y las respuestas dadas por los docentes con la finalidad de establecer la relación existente entre ambas formas de ver el trabajo directivo.

En las comparaciones es posible observar que muchas veces la percepción que el director tiene de su trabajo no coincide con la imagen que tiene su personal de él. En algunos casos el director tiene una imagen negativa de sí mismo mientras que su personal lo ve de mejor manera.

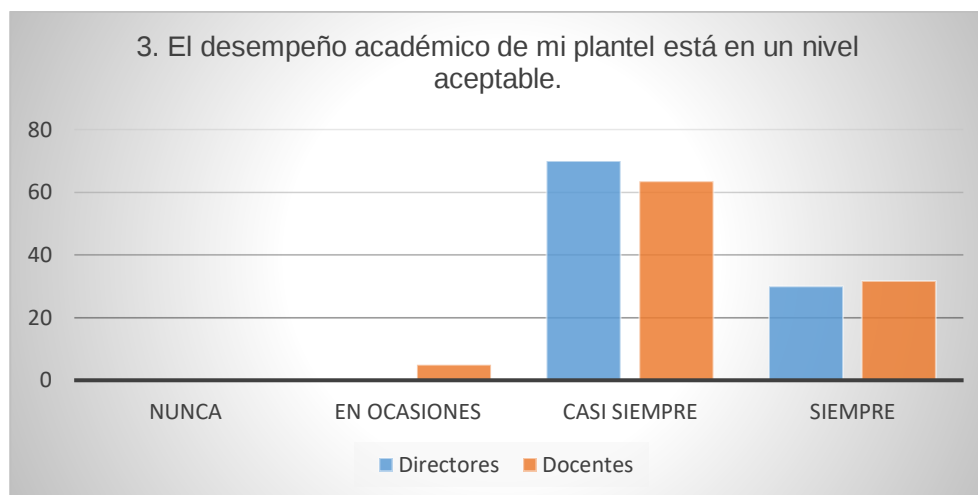


Figura 31 Percepción de desempeño docente y directivos. Relación.

En el ejemplo anterior se observan ideas similares respecto al desempeño general del plantel, por parte de los docentes, solo un número reducido de maestros expresó percibir su plantel con nivel aceptable en algunas ocasiones; mientras que la mayoría coincide con la perspectiva de los directores al asegurar que sus planteles cuentan con niveles académicos aceptables, en este sentido ambas visiones son determinantes y muestran una correlación respecto al desempeño general del plantel.

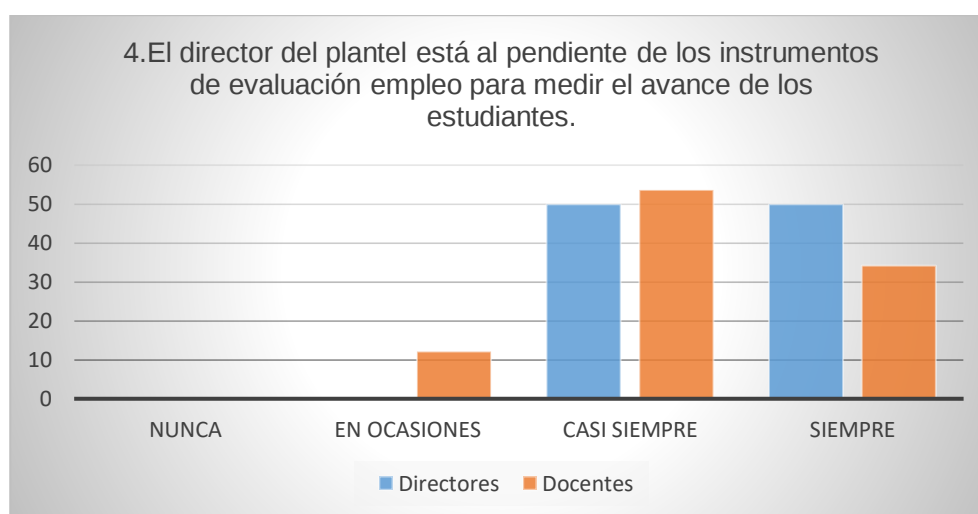
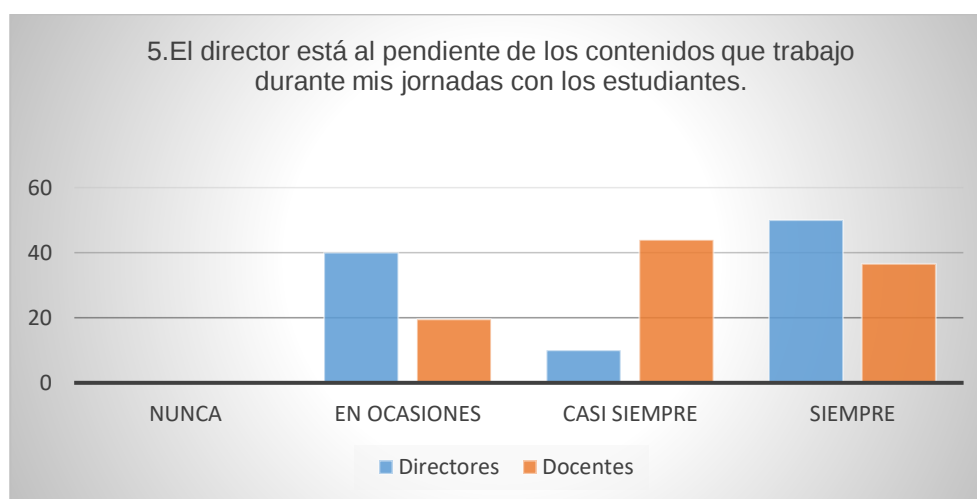


Figura 32 Instrumento de evaluación usados por el colectivo. Relación.

En estos “ítems” podemos notar una leve discrepancia entre ambas visiones, mientras que los directivos sostienen estar al pendiente en los rasgos “casi siempre” y “siempre” algunos docentes manifiestan tener una óptica distinta en este ramo, al final la diferencia es mínima; sin embargo, es necesario marcar la diferencia dado que aunque es una cantidad reducida no todos los docentes tienen la idea del conocimiento de los instrumentos de evaluación.



*Figura 33 Contenidos trabajados en el aula. Relación.*

En esta pregunta también se nota una disparidad en las respuestas dadas por los docentes y directivos, al ver que estos últimos no están tan pendientes de los contenidos que se trabajan en las aulas. Es posible suponer entonces que los directivos reflejan esto como falta de acuerdo con sus subordinados; sin embargo la perspectiva de los docentes es distinta ya que al parecer los directivos si están pendientes de su trabajo cotidiano en los salones de clase, en el quehacer diario esto se entiende como entrega de planeaciones, instrumentos de evaluación y bitácoras de clases.

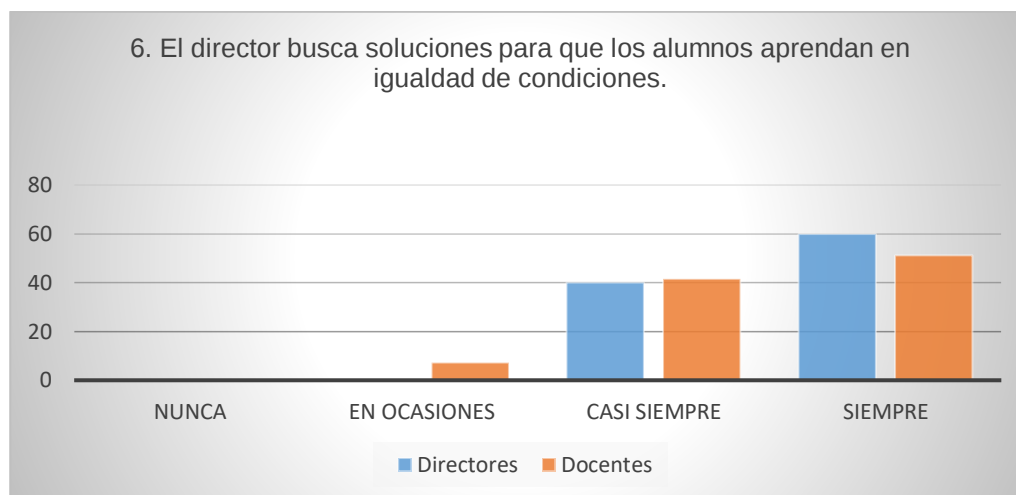


Figura 34 Aprender en igualdad de condiciones. Relación.

Sobre el manejo de las desigualdades de aprendizaje en la escuela las opiniones son bastante parecidas en general los líderes se autoperciben como los responsables de dar soluciones a las problemáticas que no permiten a los alumnos aprender en igualdad de condiciones, por ello los docentes perciben al directivo como una persona atenta de estas situaciones y busca dar soluciones de forma eficaz, eficiente y pertinente.

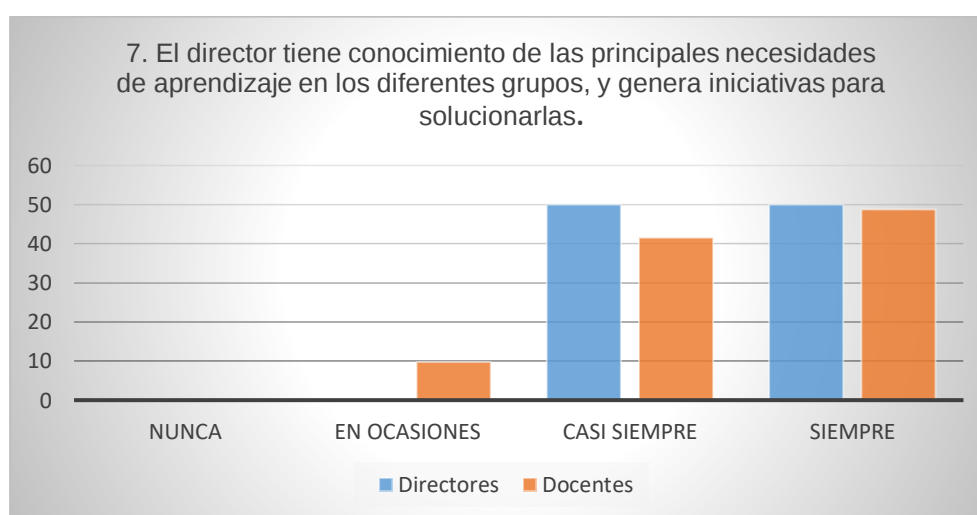
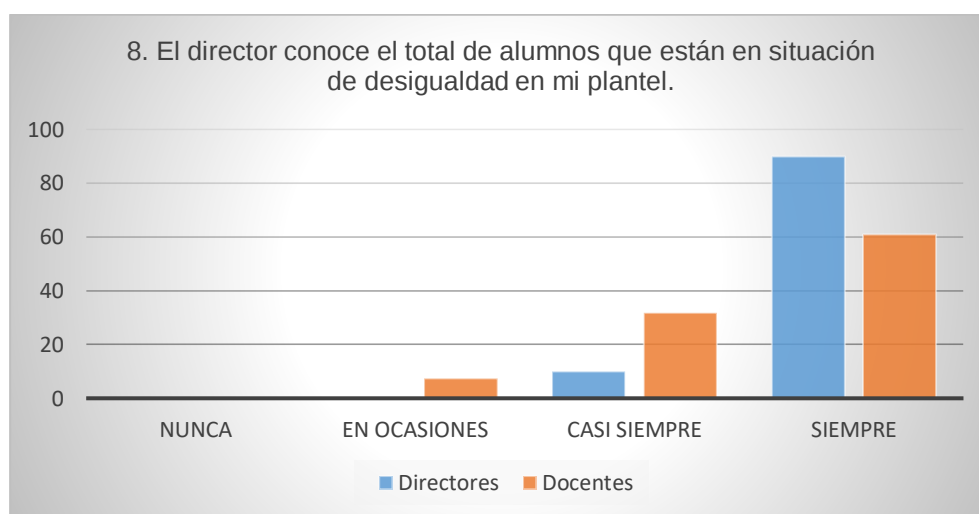


Figura 35 Conocimiento de las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Relación.

Las repuestas para este “ítem” son muy parecidas a las anteriores, posicionan al directivo como responsable inmediato de identificar qué necesidades de aprendizaje son las más urgentes en su plantel y también es reconocido como el principal gestor de soluciones en favor de todos los estudiantes. La noción positiva de los docentes en este aspecto deja entrever la importancia de la figura del líder.



*Figura 36 Desigualdad en los alumnos del plantel. Relación.*

Las respuestas en esta problemática los líderes dicen estar al tanto de los alumnos con situaciones de desigualdad en todas las ocasiones, mientras que los docentes tienen una idea un tanto diferente respecto a este punto dado que ellos consideran que los directores no siempre están al tanto, es decir, consideran que el directivo está así siempre alejado de las situaciones dadas en la particularidad de cada aula.

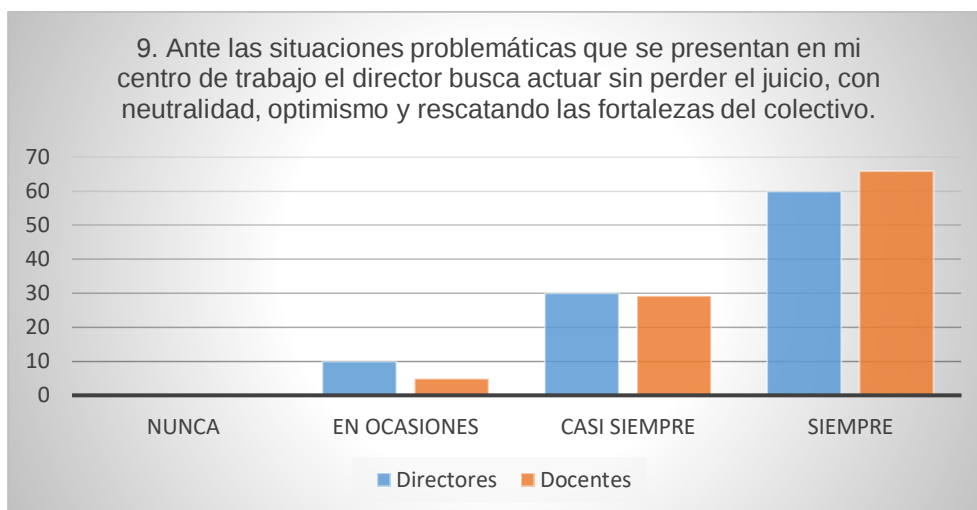


Figura 37 Actitud ante las situaciones problemáticas que sucedan en el plantel. Relación.

Respecto a los conflictos que todo organismo tiene, los docentes consideran que sus líderes actúan siempre en pos del beneficio común, es decir, son neutrales al no favorecer a ninguna de las partes implicadas, y mantienen un alto nivel de optimismo para que el personal no decaiga en la confianza y, por si fuera poco, también el 65% de los docentes considera que al final el director, toma en cuenta las fortalezas del colectivo, es decir aprovecha la oportunidad para la mejora de sus docentes.



Figura 38 Resolución de conflictos. Relación.

De nueva cuenta los docentes expresan que sus directivos tratan de resolver los conflictos que se generan de manera oportuna, sin embargo, es interesante observar que son los directores quienes consideran no dar siempre experiencias positivas a su personal cuando surgen problemas, por lo que es necesario, mencionar que a nivel organizacional, tiene más peso la concepción que el personal tenga del líder, que la autopercepción que este manifieste.

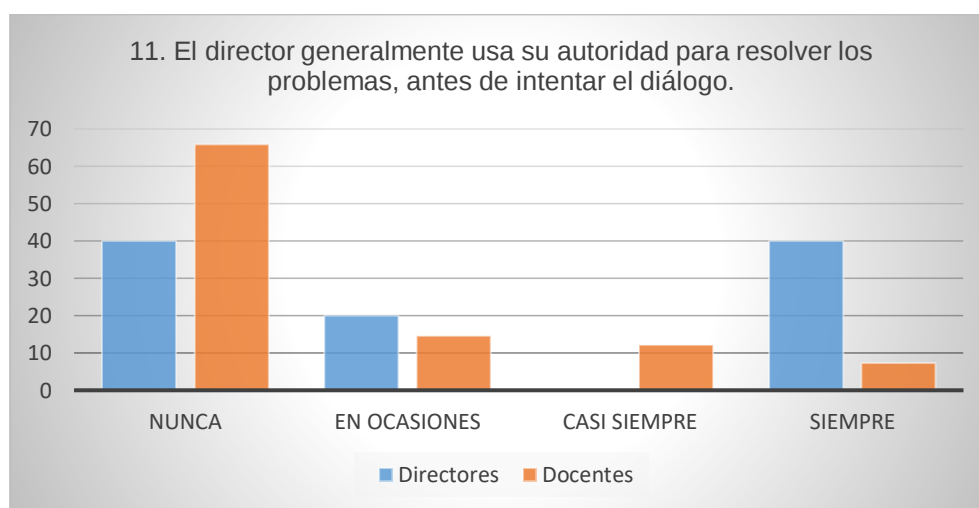
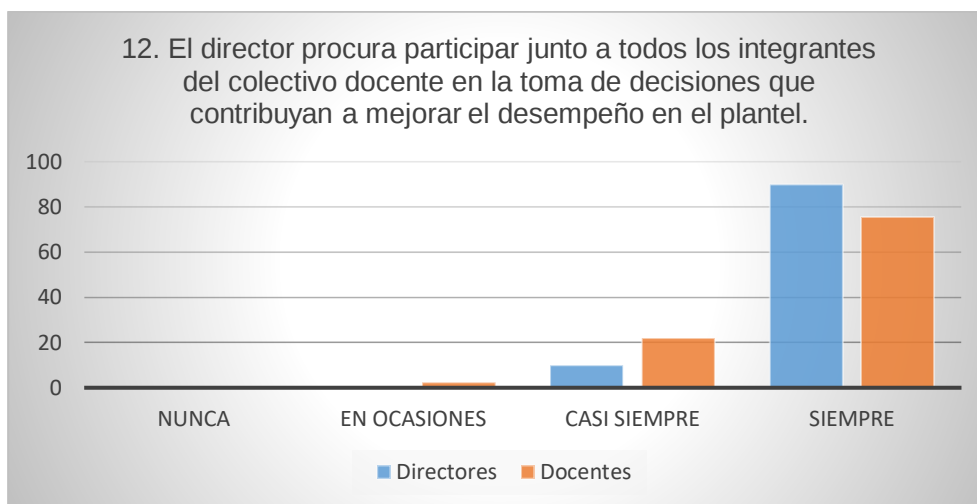


Figura 39 Uso de la autoridad para resolver conflictos. Relación.

En este “ítem” tanto docentes como directivos opinaron no enfrentarse o no permitir situaciones de autoritarismo. La percepción de los docentes si se dividió en algunas respuestas; sin embargo, en la mayoría de los casos fue favorable para los directivos, esto da una idea de cómo es el ambiente de trabajo en la escuelas de la Zona Escolar 021, donde al parecer existe un clima agradable de labores brindando una buena percepción de lo qué ocurre en los centros trabajo de esta Zona Escolar.



*Figura 40 Participación docente en el trabajo directivo. Relación.*

Algo importante, es que en esta Zona Escolar los docentes consideran que son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones en el plantel, es decir piensa que su opinión es relevante para el líder por lo que al momento de decidir se les cuestiona por su opinión respecto al trabajo que se realiza o las mejoras que pueden suscitarse en el plantel, considerando que la mayoría de las escuelas que participaron son de tipo multigrado en la que el directivo es a la vez docente, por lo que se entendería esta acción de compartir las decisiones. El directivo entonces es el que decide todo lo que ocurre en ese sentido son las opiniones del resto del personal.

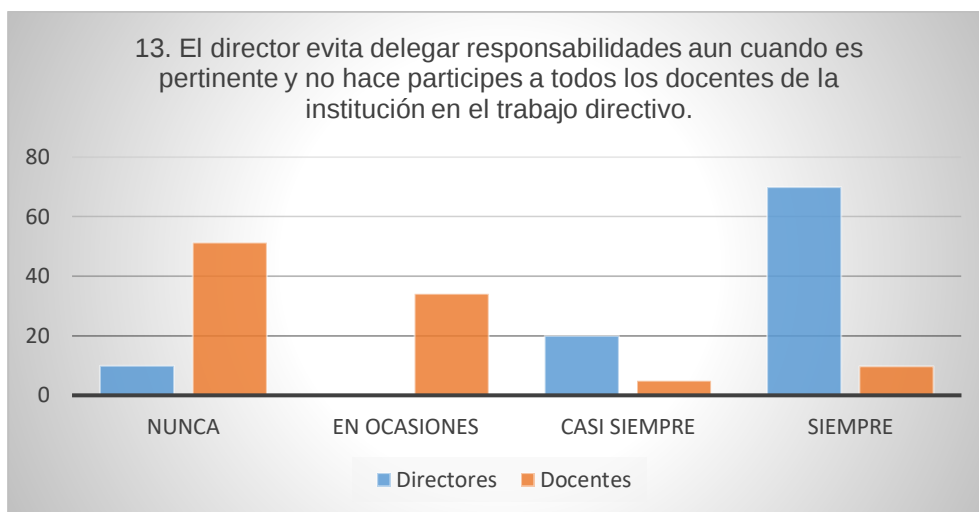


Figura 41 Delegación de responsabilidades. Relación.

La relación en este ítem, muestra que los directivos consideran que no delegan, los directores creen hacer todo el trabajo, sin involucrar en las responsabilidades a los docentes; sin embargo, los docentes manifiestan que ellos si consideran tomar parte de las responsabilidades en lo que se refiere a la administración del plantel. Se puede ver como fácilmente la imagen que la función directiva puede ser negativa; incluso cuando los demás tienen una idea positiva del mismo fenómeno.

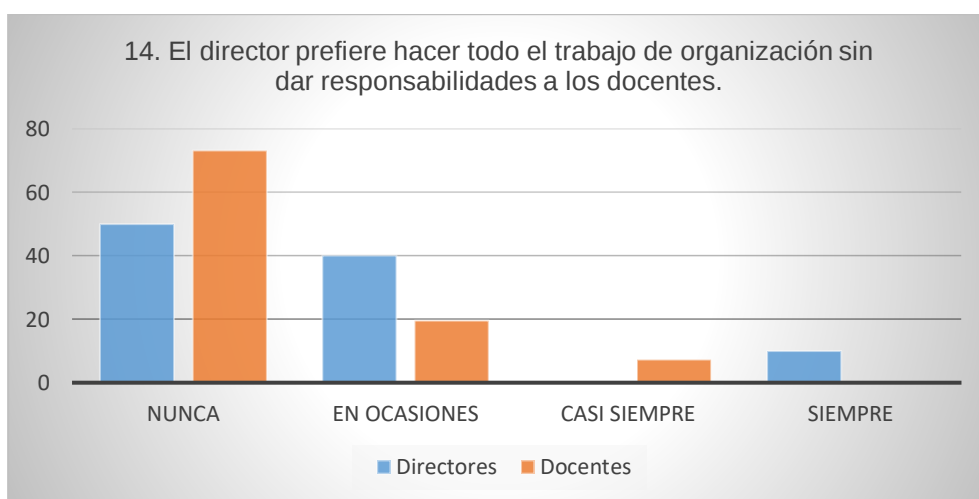
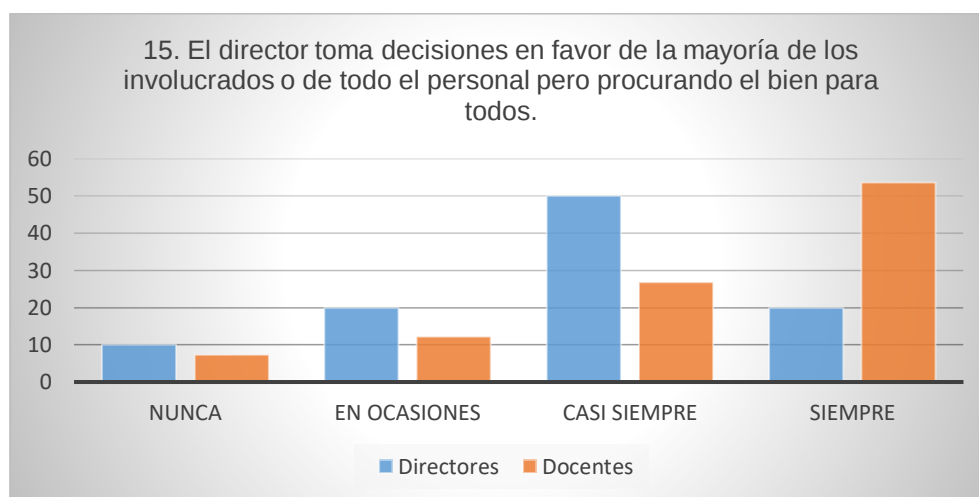


Figura 42 Trabajo directivo individual. Relación.

La relación en este ítem, muestra que el directivo acostumbra dividir el trabajo entre el personal, además, la mayor parte de los docentes, considera este hecho algo tangible en la labor cotidiana de la dirección escolar, de modo que lo manifiestan abiertamente, mostrando información congruente. Este ítem puede dar explicación a lo observado en la pregunta 13, donde los directores consideraban no delegar responsabilidades a los docentes, la explicación sería que los directivos consideran como cosas distintas el trabajo directivo diario y las situaciones donde se involucra a todo el personal en la toma de decisiones.



*Figura 43 Responsabilidad ante decisiones rápidas. Relación.*

De nueva cuenta se observa cierta discordancia entre las opiniones entre directivos y docentes, respecto a las decisiones tomadas por el directivo en el plantel, aunque la mayoría de los docentes considera que siempre se elige lo mejor para la mayoría, existe un reducido grupo de docentes que opina lo contrario. Mientras que los directivos consideran no siempre elegir lo más adecuado para la mayoría.

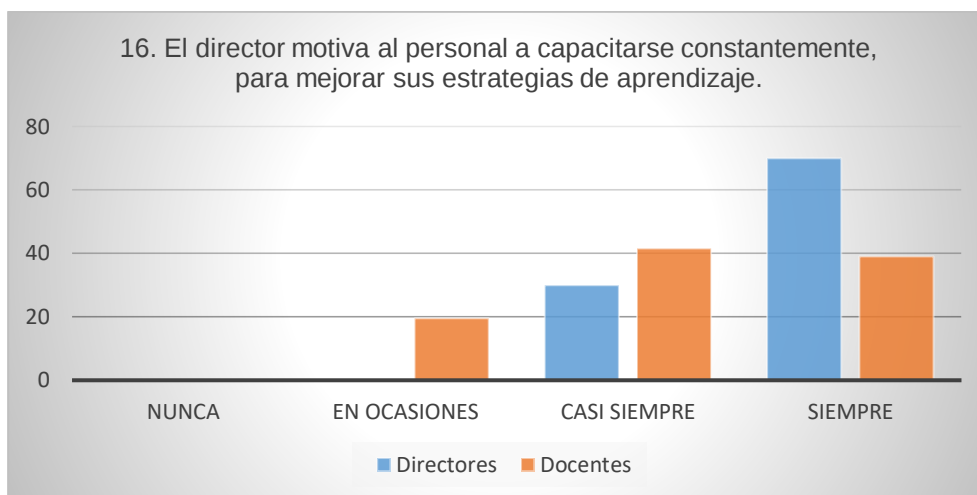


Figura 44 Capacitación del personal.

En este apartado que habla específicamente sobre capacitación laboral, los directivos consideraron en su mayoría que motivan a su personal a capacitarse por medio de las diferentes opciones que se les brinda. En esta pregunta la percepción de los directores es altamente positiva. La de los docentes dista un poco sin embargo también es bastante congruente respecto a la de los directivos.

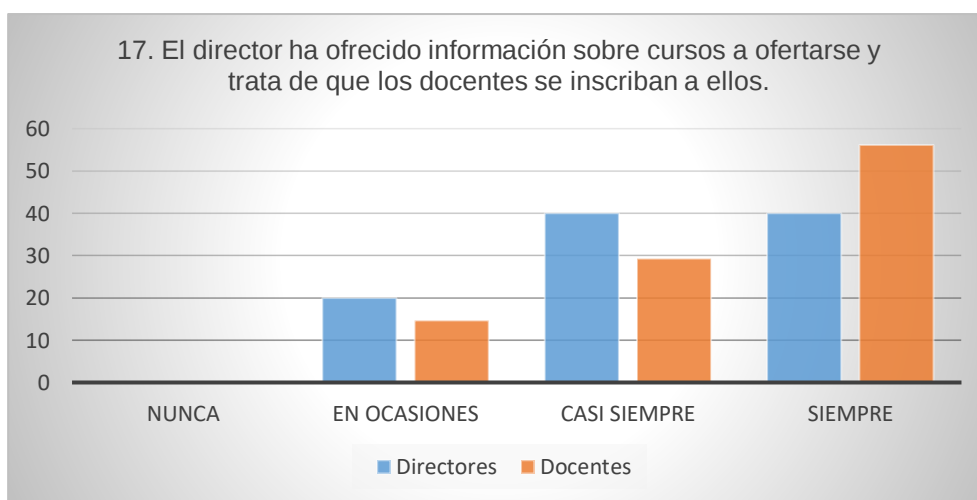


Figura 45 Brindar información sobre capacitaciones a docentes. Relación.

Esta información es congruente con los datos del “ítem” anterior, al manifestar que los directores informan oportunamente la formación que se oferta en los portales de la secretaria.

Después de comparar las percepciones tanto de docentes como directores, es posible afirmar que en los planteles de la Zona Escolar 021 de educación primaria, con sede en la localidad de “Xpujil”, Calakmul, Campeche tanto las opiniones de los docentes como de los directivos son bastantes congruentes. En ningún caso se contradicen de forma notoria por lo que se considera que la percepción de los docentes es bastante coherente con la autopercepción de los directores.

Es adecuado mencionar que los parámetros de liderazgo tomados en esta investigación van de acuerdo al instrumento de evaluación aplicado. Se puede decir entonces que los líderes de estas escuelas incluso al ser solo directores comisionados cumplen sus roles de manera adecuada y pertinente.

#### 4.2 Discusiones

En este apartado se analizan los resultados obtenidos y si estos fueron acordes a lo esperado al principio de la investigación o si aportan información diferente, se contrastan con la bibliografía consultada en el marco teórico, y se aportan también ideas sobre la utilidad de esta investigación en el ámbito educativo.

El líder escolar es indispensable para el correcto funcionamiento de cualquier centro educativo, sin embargo, la percepción del personal que tiene bajo su liderazgo influye en su desempeño. Por ello esta investigación busca establecer la relación existente entre el desempeño docente y la percepción del liderazgo que tienen los subordinados al director escolar.

Al analizar los resultados de la investigación, se observan que en algunos casos existen directores con una autopercepción negativa de su labor, sin embargo,

al consultar con su personal es posible observar existe una imagen positiva de aquellos que trabaja con él.

La percepción del liderazgo es un principio de la investigación se define con ayuda de Aguilera (2011, pág. 4), como: “un rasgo que está presente en los directores eficaces, se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaje para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes.” De acuerdo a los instrumentos de evaluación en el que los directores son generalmente bien vistos por los docentes y que en congruencia a la percepción de ellos, cumplen cabalmente con su función, sobre todo en los rasgos donde se involucra a toda la comunidad escolar: profesores, padres de familia y alumnos.

En este aspecto es posible considerar que los docentes realizan sus labores en cierta calidad, gracias a la influencia positiva de su director. Incluso en las escuelas donde el director no tiene un buen autoconcepto de su trabajo de liderazgo, es decir.

El liderazgo educativo parte de la reflexión del rol del director, sin embargo, en esta Zona Escolar, al ser la mayoría “directores comisionados” no existe el tiempo de reflexionar directamente sobre la función directiva, a pesar de ello, los docentes de consideran que sus directores comisionados realizan una labor adecuada a pesar de no estar capacitados para estas funciones; además de tener que atender mas de un grado escolar.

Todos los directivos de esta Zona Escolar, en especial los de las escuelas multigrado, tratan en la medida de sus posibilidades desarrollar una dirección eficaz que permite atender las necesidades de administrativas y directivas, así como las

necesidades pedagógicas de los grados que se tienen asignados, existe en ellos una idea congruente que coincide con la propuesta de Bolívar (2014) porque buscan la eficacia y el logro del aprendizaje desde la función directiva y eso se sustenta por la opinión de los docentes y percepción de cada directivo.

Otro apartado en esta investigación versa sobre el liderazgo inclusivo, para la justicia social, de acuerdo lo dicho por Murillo y Hernández, (2014) además este aspecto se encuentra sustentado en la Constitución Política Mexicana. Los directores intentan promover el aprendizaje inclusivo basado en la justicia no solo en los docentes, sino también con los alumnos. Se procura con los instrumentos empleados promover una educación que sea pensada para solventar las necesidades existentes en cada plantel, sobre todo el objetivo esencia de una sociedad más justa a partir de una educación igualitaria y equitativa.

Este aspecto se recalca al considerar que la Zona Escolar 021 del Estado de Campeche tiene la característica por contar con varios grupos indígenas. Algunas escuelas atienden alumnos de ascendencia “maya”, “chol” y “tzetzel” por lo que se cumple además lo dicho por Blanco (2008) que recalca que la educación inclusiva debe atender a todos los alumnos sin importar, procedencia social, cultural o características individuales y necesidades de aprendizaje.

La percepción hacia el directivo, por parte de los docentes está de acuerdo a los instrumentos y es positiva, se considera que esto se debe precisamente a trabajar en escuelas pequeñas, generando mayor empatía entre el directivo, con los docentes y los docentes con los alumnos.

Entre los elementos considerados en los instrumentos de evaluación se encuentra el liderazgo resiliente contextualizado desde el punto de vista de Noriega Aguilar G. A, (2016), coincide con lo que expresan los docentes en la encuesta, es dado que muestra que la gran mayoría de los directores actúa con firmeza, al momento de tomar decisiones procurando que siempre sean las que se consideren adecuadas para el personal y los alumnos.

En general, luego de contrastar los resultados obtenidos con la bibliografía consultada, es notable que en verdad existe una relación entre el trabajo diario del docente respecto a cómo se percibe el trabajo de los directores, en general, se tiene una imagen positiva del líder educativo que se ve reflejado en las opiniones de los docentes así, como en su trabajo diario.

Esta investigación adquiere utilidad en la Zona Escolar 021, en la medida que se considera mejorar la calidad del servicio educativa, sobre todo que en esta zona, como en muchas del estado, se trata de escuelas multigrado, donde es el supervisor quien asigna a los “directores comisionados”, que representan el 80% de los encuestados, es decir pueden usarse los criterios delimitados en los cuestionarios que complementan el perfil para ocupar esta comisión.

También tiene utilidad para los directores de las escuelas completas, que tienen el cargo de forma definitiva, al considerar que mediante los resultados obtenidos a través de sus docentes pueden mejorar las prácticas directivas para alcanzar niveles más altos en su desempeño.

Considero que el estudio pudo obtener mejores resultados si se hubieran realizado más ítems y que se moldearan a las necesidades y situaciones específicas

de cada institución. El tener una organización incompleta afecta a sobremedida la percepción que se tiene del directivo y en esta Zona Escolar 021 predominan este tipo de escuelas.

#### 4.3 Conclusiones

La finalidad de este apartado será dar respuesta de manera clara a cada uno de los objetivos y preguntas de investigación formuladas al principio de este trabajo.

La investigación se conduce bajo tres objetivos uno general y tres específicos, el primero consiste en determinar la relación que perciben directores y profesores entre el liderazgo y el desempeño docente de las escuelas primarias. Por lo que al concluir con la investigación se sostiene que la relación existente entre los sujetos que intervinieron, es positiva. No siempre se ve al director en las mejores condiciones sin embargo, se respeta su trabajo y se toma como una buena señal de mejoramiento en su desempeño docente.

Para esta investigación se emplea una pregunta general y dos preguntas específicas a las que se les da respuesta durante el trabajo,

La pregunta formulada con la intención de tomarse como pregunta general, puede responderse de la siguiente manera. Quedó claro que la percepción del trabajo directivo por parte de los docentes es que tienen a directores, activos, que buscan generar resultados en favor de todos miembros de la comunidad escolar, también que en esta zona se cuenta con directivos que buscan la inclusión de los alumnos, no solo de los que tienen alguna discapacidad sino también de aquellos alumnos con

cualquier otra barrera de aprendizaje, que puede ser: el idioma, la desigualdad social o sus creencias.

Por otro lado, se considera que los docentes, son motivados en todo momento por sus directivos a capacitarse, así como a mejorar académicamente, para el bien de los alumnos a su cargo y para el beneficio personal de cada maestro. También se recopila que los directivos establecen la mayor parte del tiempo un trabajo conjunto con su personal, lo que demuestra así confianza en las habilidades de su personal.

Como se observa en los resultados de los instrumentos analizados, un pequeño número de directivos manifestaron no tener una imagen demasiado positiva de su trabajo. Consideran estar carentes de algunos aspectos, necesarios para su trabajo; así mismo reconocen no siempre estar al pendiente del trabajo de cada docente; sin embargo, la gran mayoría de los sujetos del estudio consideran que realizan un trabajo que, si bien tiene errores, por lo menos cumple con lo esencial.

La percepción de los directores, sobre el trabajo inclusivo, es bastante positivo en todos los casos se considera que se atienden a los alumnos sin importar, situación socioeconómica, creencia u origen étnico. En algunos aspectos las respuestas entre ambas partes parecer ser contradictoria, tal es el caso del aspecto relacionado al “liderazgo distribuido”, dado que algunos directores se limitan al delegar responsabilidades a su personal.

Por su parte los docentes ven en sus directivos personas capaces, que motivan y alientan a mejorar en sus prácticas pedagógicas y los promueven de manera constante a la autorrealización académica. Sin dudas, la percepción de los

docentes sobre sus directivos es buena, y consideran que su desempeño se debe a la influencia de su buen líder.

#### 4.4 Recomendaciones

Se intenta expresar, algunas recomendaciones a tener en cuenta en el caso de retomar un estudio como este en la misma zona escolar o en contextos similares, así tener mejores resultados, y plantear medidas para resolver la situación problema.

Es necesario, tener en cuenta los contextos específicos de cada escuela, para elaborar un mejor instrumento de recopilación de datos, vale la pena apostar por un estudio cualitativo en vez de uno cuantitativo como el que se empleó en esta investigación.

Considerar la entrevista antes que la encuesta y así tener una mejor idea de lo que se vive en cada una de las instituciones que se estudian, posteriormente, agruparlas por semejanzas para tener un trabajo estructurado.

Mantener el contacto con el supervisor de la Zona Escolar 021 es primordial, es una buena forma de obtener información de todo el contexto que se investiga, en caso de no poder visitar cada escuela, por su lejanía puede comisionar en esta situación un director regional.

Alentar a todos los directivos de la zona sobre prácticas de liderazgo, dado que el estudio manifestó que los docentes si se sienten influenciados por el directivo que tienen. Es decir que, si se capacita a estos directores hacia mejores prácticas de liderazgo, se establezcan mejores resultados en el desempeño de los docentes de esta geografía.

Sugerir al supervisor de la zona la elaboración de instrumentos que permitan conocer la percepción de los docentes sobre los directores, para elegir de forma objetiva y demostrativa a los directivos comisionados.

## REFERENCIAS

- ACUERDO número 717. (07 de 03 de 2014). *ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Ciudad de México, México.
- Aguilera García, M. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas*. México: INEE.
- Ambrocio, M. R. (2014). "Liderazgo Del Director Y Desempeño Pedagógico Docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá". *"LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá"*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Asensio Aguilera, J. M. (2013). El docente y la idea de Liderazgo. En J. Argos, & P. Ezquerro Muñoz, *Liderazgo y Educación* (págs. 47 - 52). España.
- Blanco Guijarro, R. (2008). Marco conceptual sobre la educación inclusiva. *La educación inclusiva: el camino hacia el futuro*. Ginebra: UNESCO.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9-33.
- Bolívar, A. (2014). Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico. *Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico*. Chihuahua, México.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 79-106.
- Chiavenato, I. (2009). *Compartamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2017). *Artículo 1°*. Ciudad de México. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2017). *Artículo 3°* Consititucional. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.diputados.gob.mx>
- Díaz Buenfil, A. M. (2016). *La Función Directiva En Diferentes Momento Historicos Y Reformas Educativas*. Mérida, Yucatán, México.

- Flores Silva, M. G. (2018). *Liderazgo y Gestión Educativa en un plantel Conalep del estado de Campeche, México*. San Francisco de Campeche.
- Gómez - Hurtado, I. (2012). Una dirección escolar para la inclusión escolar. *Perspectiva Educativa*, 21 - 45.
- González, R. (2010). Liderazgo resiliente: Un nuevo paradigma en el perfil del líder. *Capital Humano*(240), 28 - 30.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- INEE. (2016). Panorama Educativo de México 2015. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior. Ciudad de México, México.
- INEE. (11 de Julio de 2018). *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes*. Obtenido de [http://planea.sep.gob.mx/ba/base\\_de\\_datos\\_2016/](http://planea.sep.gob.mx/ba/base_de_datos_2016/)
- Jiménez, M. (2000). Competencia Social: Una intervención preventiva. *Infancia y Sociedad*, 21 - 48.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris , A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership, What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Universidad of Nottingham.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*.
- Mayoral Arqué, D., Colom, J., Olga, B., & Torres Gonzalez, T. (2018). Liderazgo en la Escuela Rural: Estudios de Casos. *International Journal of Sociology of Education*, 49 - 70.
- Montenegro Aldama, I. A. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Magisterio.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo Para Mejorar La Calidad De La Educación Secundaria: Algunos Desarrollos Internacionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado.*, 1 - 22.
- Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas español. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 - 28.
- Murillo, F., & Hernandez-Castilla, R. (2014). Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 13 - 32.

- Murillo, F., Krichesky, G., Castro, M., & Hernandez-Castilla, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 169 - 186.
- Navarro, E. R. (2003). El Rendimiento Académico: Concepto, Investigación Y Desarrollo. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 0.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Noriega Aguilar, G. A. (2016). La resiliencia en la educación, la escuela y la vida. *Perspectivas Docentes*, 42 - 28.
- Noriega Aguilar, G., Angulo Arjona, B., & Angulo Noriega, G. (2015). La resiliencia en la educación, la escuela y la vida. *Perspectivas docentes*, 42 - 48.
- Olmo Extremera, M., & García Martínéz, I. (2016). Nuevos tiempos, nuevas respuestas, nuevos liderazgos desde la dirección escolar: Una revisión Teórica. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 53 - 66.
- Pares, I. (2015). Educational leadership in Mexico. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 143 - 172.
- Pont, B., Nusche, D., & Hunter, M. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y practica* (Vol. 1). (G. Moreno, & L. Valencia, Trads.) OECD.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: identifying What Works and why. Winmalee: NSW: Australian Council for Educational leaders.
- Santizo Rodal, C. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Reporte del contexto Mexicano*. Mexico: OCDE.
- Secretaria de Educación Pública. (2017). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral*. Mexico: SEP.
- SEP. (12 de 07 de 1982). *Normateca*. Recuperado el 24 de 10 de 2019, de Normateca: [http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/248/1/images/acuerdo\\_96\\_organizacion\\_funcionamiento\\_escuelas\\_primarias.pdf](http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/248/1/images/acuerdo_96_organizacion_funcionamiento_escuelas_primarias.pdf)
- SEP. (Enero de 2018). Perfil, Parámetros e Indicadores. *Perfil, Parámetros e Indicadores. Director*.
- Solís, G. S. (Octubre de 2010). La Influencia Del Liderazgo En La Gestión Escolar. México.
- Trujillo Torres, J. M., López Nuñez, J. A., & Lorenzo Martín, M. E. (2011). Análisis y descripción de las percepciones del liderazgo resiliente y liderazgo distribuido en

torno al ejercicio directivo (2.0) como posibilidad para aprehender y transformar las instituciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación.*, 14 -28.

## ANEXOS

## Cuestionario a directores



Universas Pedagógica Nacional  
Unidad UPN 041  
"María Lavalle Urbina"

Test a directores.

Fecha: \_\_\_\_\_

Conteste según sea el caso.

Cargo que ocupa: a) director

b) director comisionado

Nivel máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Número de cursos o capacitaciones en las que participado en el último año: \_\_\_\_\_

Especifique la temática del curso.

- ☐ Pedagógico
- ☐ Liderazgo
- ☐ Actualización
- ☐ Implementación de algún programa de gobierno
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

1. En una escala del 1 al 10, en que nivel ubica su desempeño como líder directivo del centro de trabajo.

\_\_\_\_\_

Justifica brevemente su respuesta.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿El desempeño académico del plantel esta en un nivel aceptable?

a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

3. Se está al corriente de los instrumentos de evaluación que el colectivo emplea para medir el avance de los estudiantes.

a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

4. Se conocen los contenidos que los docentes trabajan durante sus jornadas laborales con los estudiantes.

a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

5. El centro de trabajo busca que los alumnos aprendan en igualdad de condiciones (gestión de materiales y recursos, infraestructura, mobiliario).

a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre



Universas Pedagógica Nacional  
Unidad UPN 041  
"María Lavalle Urbina"

6. Se conocen las principales necesidades de aprendizaje en los diferentes grupos que integran el plantel para generar iniciativas que los beneficien.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

7. Se conocen el total de alumno que están en situación de desigualdad en el plantel.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

8. Ante situaciones problemáticas que se presentan en el centro de trabajo se busca actuar sin perder el juicio, con neutralidad, optimismo y rescatando las fortalezas del colectivo.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

9. Se trata que los conflictos que se generan en el colectivo se resuelvan de manera neutral para que todos los involucrados adquieran experiencias positivas.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

10. Generalmente se usa el cargo para resolver los problemas, anteponiendo autoridad antes que intentar el dialogo.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

11. Se procura hacer participar a todos los integrantes del colectivo docente en la toma de decisiones que contribuyen a mejorar el desempeño en el plantel.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

12. Se delegan responsabilidades cuando es pertinente, haciendo partícipes a todos los docentes de la institución en el trabajo directivo.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

13. Hace todo el trabajo uno solo, porque se considera que los docentes con los que se trabaja no podrán realizarlo adecuadamente.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

14. Se percibe responsable de tomar las decisiones de grupo, a sabiendas que no se podrá complacer a todos con las decisiones, pero procurando siempre el bien.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

15. Se motiva al personal a capacitarse constantemente, para mejorar sus estrategias de aprendizaje.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

16. Se ofrecen a todos los maestros información sobre cursos a ofertarse y se les induce a tomarlos de acuerdo a sus necesidades.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

## Cuestionario a docentes



Universas Pedagógica Nacional  
Unidad UPN 041  
"María Lavalle Urbina"  
Test a docentes

Fecha: \_\_\_\_\_

Conteste según sea el caso.

Escuela de procedencia: \_\_\_\_\_

Nivel máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Número de cursos o capacitaciones en las que participado en el último año:

\_\_\_\_\_  
Especifique la temática del curso.

- ☐ Pedagógico
- ☐ Liderazgo
- ☐ Actualización
- ☐ Implementación de algún programa de gobierno
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

Influyó el director a tomar alguno de estos cursos.

- ☐ Si
- ☐ No

1. En una escala del 1 al 10, en qué nivel ubica el desempeño del director en el centro de trabajo.

\_\_\_\_\_

Justifica brevemente su respuesta.

---



---



---



---

2. ¿El desempeño académico del plantel está en un nivel aceptable?

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

3. El director del plantel está pendiente de los instrumentos de evaluación que el colectivo emplea para medir el avance de los estudiantes.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

4. El director está al pendiente de los contenidos que los docentes trabajan durante sus jornadas laborales con los estudiantes.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

5. El director busca soluciones para que los alumnos aprendan en igualdad de condiciones (gestión de materiales y recursos, infraestructura, mobiliario).

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre



Universas Pedagógica Nacional  
Unidad UPN 041  
"María Lavalle Urbina"

6. El director tiene conocimientos de las principales necesidades de aprendizaje en los diferentes grupos y genera iniciativas para solucionarlas.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

7. El director conoce el total de alumnos que están en situación de desigualdad en el plantel.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

8. Ante las situaciones problemáticas que se presentan en el centro de trabajo, el director busca actuar sin perder el juicio, con neutralidad, optimismo y rescatando las fortalezas del colectivo.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

9. El director que los conflictos que se generan en el colectivo se resuelvan de manera neutral para que todos los involucrados adquieran experiencias positivas.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

10. El director generalmente usa el cargo para resolver los problemas, anteponiendo autoridad antes que intentar el dialogo.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

11. El director procura hacer participar a todos los integrantes del colectivo docente en la toma de decisiones que contribuyen a mejorar el desempeño en el plantel.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

12. El director evita delegar responsabilidades aun cuando es pertinente y no hace partícipes a todos los docentes de la institución en el trabajo directivo.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

13. El director prefiere hacer todo el trabajo de organización, sin dar responsabilidades a los docentes.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

14. El director toma decisiones en favor de la mayoría de los involucrados o de todo el personal, pero procurando el bien para todos.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

15. El director motiva al personal a capacitarse constantemente, para mejorar sus estrategias de aprendizaje.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

16. El director ha ofrecido información sobre cursos a ofertarse y trata de que los docentes se inscriban en ellos.

- a) Nunca                      b) En ocasiones                      c) Casi siempre                      d) Siempre

## Items - objetivos

| Objetivos específicos                                                                                    | Variables                                                   | Instrumento de investigación / aplicado a | Ítem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar la concepción de los docentes acerca del liderazgo de su director en los centros de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> </ul> | Cuestionario docente                      | <p>1 – 13</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>En una escuela de 1 a 10, en qué nivel ubica su desempeño como líder directivo de su centro de trabajo.</li> <li>El desempeño académico de mi plantel está en un nivel aceptable.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> <li>El director del plantel está al pendiente de los instrumentos de evaluación para medir el avance de los estudiantes.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> <li>Se dan a conocer al directo los contenidos que trabajo durante sus jornadas de clase.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> <li>El centro de trabajo busca que los alumnos aprendan en igualdad de condiciones.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> <li>Se conocen las principales necesidades de aprendizaje en los diferentes grupos que integran el grupo, y se informa al director para generar iniciativas que benefician.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> <li>Se conocen el número total de alumnos que están en situación de desigualdad en el plantel.</li> <li>Ante las situaciones problemáticas que se presentan en el centro de trabajo se busca actuar con optimismo, humor y rescatando las fortalezas del equipo de trabajo.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> <li>Se trata que los conflictos que se generan en el grupo de trabajo se resuelvan de manera que todos los involucrados puedan crecer en lo individual.<br/>a) Nunca b) En ocasiones c) Casi siempre d) Siempre</li> </ol> |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>10. Generalmente se usa la autoridad para resolver los problemas, anteponiendo el cargo para sentir autoridad.</p> <p>a) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>11. Se procura participar junto a todos los integrantes del colectivo docente en la toma de decisiones que contribuyan a mejorar el desempeño en el plantel.</p> <p>a) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>12. Se prefiere evitar que me deleguen responsabilidades cuando es pertinente, haciendo partícipes a todos los docentes de la institución en el trabajo directivo.</p> <p>a) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>13. Se prefiere el trabajo individual, porque se cree que los docentes no podrán hacer adecuadamente las labores.</p> <p>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                              |  |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer el autoconcepto de los directores o docentes con funciones directivas en la zona escolar 021.</p> |  | <p>Cuestionario Director</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En una escuela de 1 a 10, en qué nivel ubica su desempeño como líder directivo de su centro de trabajo.<br/>_____</li> <li>2. El desempeño académico del plantel está en un nivel aceptable.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>3. Se está al corriente de los instrumentos de evaluación que el colectivo empleo para medir el avance de los estudiantes.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>4. Se conocen los contenidos que los docentes trabajan durante sus clases.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>5. El centro de trabajo busca que los alumnos aprendan en igualdad de condiciones.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>6. Se conocen las principales necesidades de aprendizaje en los diferentes grupos que integran mi plantel, para generar iniciativas que beneficien.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>7. Conoce el total de alumnos que están en situación de desigualdad en el plantel.<br/>c) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>8. Ante las situaciones problemáticas que se presentan en el centro de trabajo se busca actuar con optimismo, humor y rescatando las fortalezas del equipo de trabajo.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>9. Se trata que los conflictos que se generan en el grupo de trabajo se resuelvan de manera que todos los involucrados puedan crecer en lo individual.<br/>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</li> <li>10. Generalmente se usa la autoridad para resolver los problemas, anteponiendo el cargo para dejar en claro autoridad.</li> </ol> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>11. Se procura hacer participar a todos los integrantes del colectivo docente en la toma de decisiones que contribuyan a mejorar el desempeño en el plantel.</p> <p>b) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>12. Se delegan responsabilidades cuando es pertinente, haciendo partícipes a todos los docentes de la institución en el trabajo directivo.</p> <p>c) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>13. Se hace todo el trabajo solo, porque se cree que los docentes con los que se trabaja no podrán hacer adecuadamente las labores.</p> <p>d) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>14. Se percibe responsable de tomar las decisiones del grupo en ocasiones, a sabiendas que no se podrá complacer a todos con las decisiones, pero procurando siempre el bien.</p> <p>a) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>15. Se motiva al personal a capacitarse constantemente, para mejorar sus estrategias de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>a) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> <p>16. Se ofrece información a los docentes sobre cursos a ofertarse y se induce a tomarlos de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>a) Nunca    b) En ocasiones    c) Casi siempre<br/>d) Siempre</p> |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|