

Universidad Autónoma del Carmen

Facultad de Ciencias Educativas



**Caracterización de las prácticas de liderazgo pedagógico de la
dirección escolar de una secundaria pública**

TESIS

Que se presenta para obtener el título de Licenciatura en Educación

PRESENTA

Cassandra Giselle Polanco Novelo

DIRECTOR

Gloria del Jesús Hernández Marín

CODIRECTOR

Leticia Arias Gómez

Cd. Del Carmen, Campeche, México, Enero 2019

Dedicatoria

A mi mamá

Mi tesis es dedicada a mi mamá que me ha apoyado con todo lo que respecta a mis estudios académicos, además de estar motivarme en cumplir las metas que me propuse realizar.

A mi profa Martha

Igual se la dedico a ella que me ayudo con sus consejos, además de compartirme los conocimientos y habilidades sobre la docencia.

A mis amigas

Que hemos vividos momentos divertidos y difíciles, además de ser las compañeras de este viaje que emprendí desde el inicio de mi estudio profesional.

A mi profa Gloria

Ella que me tomo en cuenta para participar en el proyecto y por los consejos que me dio para superarme como persona.

A mi profa Leti

A ella que con su apoyo y recomendaciones me han ayudado a cambiar cierta parte de mi persona.

Agradecimientos

Agradezco a CONACYT-INEE por haberme otorgado una beca como tesista del proyecto “Evaluación de Practicas de Liderazgo Pedagógico de la Dirección de Centros Escolares, como Apoyo al Fortalecimiento de la Autonomía de Gestión y Los Consejos Técnicos Escolares en el Nivel Secundaria del Estado de Campeche”.

También agradezco a la doctora Gloria del Jesús Hernández Marín que me tomo en cuenta para participar en el proyecto, además de ser mi directora de tesis, la cual estuvo apoyándome y motivándome en la realización de esta y a mi codirectora la maestra Leticia Arias Gómez que me ayudo cuando tenia dudas sobre como hacer mi tesis o el contenido de esta.

Asimismo, agradezco a la Escuela Secundaria Técnica No. 3 de Calkiní, por haber permitido aplicar las encuestas y a los maestros por darse la oportunidad de contestar dicho instrumento.

De igual forma a los sinodales por haber hechos las observaciones que me ayudaron a pulir mi tesis.

Igualmente agradezco a mi mamá por ser mi gran motivación para no bajar la guardia en la realización de mi tesis.

Índice

Resumen	
Abstract	
Introducción	
Capítulo I. Planteamiento del Problema de Investigación	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Contexto de la investigación.....	14
1.3. Pregunta de Investigación	15
1.4. Objetivo General	15
1.5. Objetivos específicos.....	15
1.6. Delimitación y Alcances.....	16
1.7. Justificación.....	16
1.8. Definición de variables de la investigación o categorías analíticas, según sea el estudio.	19
Capítulo II-Marco Teórico	20
2.1. Liderazgo.....	20
2.1.1. Teorías del liderazgo	21
2.1.1.1. Teoría de los rasgos de personalidad	21
2.1.1.2. Teoría de la Contingencia	23
2.1.1.3. Teoría Situacional	23
2.1.2. Características de un líder.....	25
2.2. Liderazgo en la educación	26
2.2.1. Características de liderazgo en el personal involucrado en la educación.	27
2.2.1.1. Equipo directivo	27
2.2.1.2. Docentes.....	28
2.2.1.3. Perfil del directivo.....	29
2.2.1.4. La dirección escolar	32
2.3. Liderazgo pedagógico.....	34
2.3.1. Tipos de Liderazgo pedagógico.....	36
2.3.2. El rol del director y sus funciones en el liderazgo pedagógico	37
2.3.3. Practicas del liderazgo pedagógico	38
2.3.4. Calidad Educativa asociada al liderazgo pedagógico	41
2.3.5. Gestión escolar asociada al liderazgo pedagógico	43
Capítulo III-Metodología de la Investigación	46

3.1. Enfoque y Diseño de la Investigación.....	46
3.2. Población	46
3.3. Muestra	46
3.4. Instrumento	46
3.5. Análisis de datos	48
Capítulo IV. Resultados	49
Capitulo V. Conclusiones y Sugerencias	88
Referencias	92
Apéndices	98

Índice de Figuras

Figura 1. Edad de los docentes que laboran en el plantel.....	49
Figura 2. Los años de experiencia laboral del profesorado dentro de la institución	50
<i>Figura 3.</i> Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 1).....	51
Figura 4. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 2).....	52
Figura 5. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 3).....	52
Figura 6. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 1).....	53
Figura 7. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 2).....	54
Figura 8. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 3).....	54
<i>Figura 9.</i> Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 1).....	55
Figura 10. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 2).....	56
Figura 11. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 1).....	57
Figura 12. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 2).....	58

Figura 13. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 1).....	59
Figura 14. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 2).....	60
Figura 15. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 1).....	61
Figura 16. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 2).....	62
Figura 17. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte1)	63
Figura 18. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte 2)	64
<i>Figura</i> 19. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte 1)	65
Figura 20. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte 2)	66
Figura 21. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)	67
Figura 22. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)	68
Figura 23. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)	69
Figura 24. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)	70
Figura 25. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)	71
Figura 26. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)	72
Figura 27. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)	73
Figura 28. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)	74
Figura 29. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 1)	75

Figura 30. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 2)	76
Figura 31. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 3)	76
Figura 32. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 1)	77
Figura 33. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 2)	78
Figura 34. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 3)	79
Figura 35. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 1)	80
Figura 36. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 2)	81
Figura 37. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 3)	82
Figura 38. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 1)	83
Figura 39. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 2)	84
Figura 40. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 3)	84
Figura 41. Panorama sobre las dimensiones que componen el cuestionario de las prácticas eficaces del liderazgo pedagógico (mi centro)	86
Figura 42. Panorama sobre las dimensiones que componen el cuestionario de las prácticas eficaces del liderazgo pedagógico (sería deseable).....	87

Índice de Tablas

Tabla 1.....	47
--------------	----

Resumen

La presente investigación se realiza con el objetivo de evaluar las prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de una de las Escuelas Secundarias del estado de Campeche. Es un estudio de tipo descriptivo, se caracterizó las prácticas de liderazgo pedagógico en las secundarias, con ello se pretende que el directivo pueda tomar decisiones respecto al desempeño del docente y potenciar las habilidades de éste para estar preparado ante los desafíos futuros. La población de estudio estuvo conformada por 65 profesores, de la cual se tomó una muestra de 32 maestros de la Escuela Secundaria Técnica No. 3 del municipio de Calkiní. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario “Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar”, el cual está dividido en cinco dimensiones y cada una tiene una lista de ítems relacionadas con las prácticas pedagógicas. El cuestionario fue elaborado en el 2015 por Marina A. García Garnica.

Los resultados obtenidos señalaron que la dimensión que se realiza de manera eficaz es la número 1. En la subdimensión de Apoyo a la calidad docente, la que se realiza con menos frecuencia es la Dimensión 4. “Convertir la dirección en una profesión atractiva”. En cuanto a las prácticas de liderazgo que serían deseables, el análisis de las cinco dimensiones determinó que estas fueron la Dimensión 1 en la subdimensión Apoyo a la calidad docente, posteriormente la Dimensión 2. “Capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas”; por último, la Dimensión 3. “Formación en habilidades pedagógicas”. Para concluir, se requiere que sean atendidas estas prácticas para así cumplir con el propósito de tener una educación de calidad.

Palabras claves: liderazgo, liderazgo pedagógico, directivo y prácticas de liderazgo pedagógico, nivel secundaria.

Abstract

The present investigation is carried out with the objective of evaluating the pedagogical leadership practices of the management of one of the Secondary Schools of the state of Campeche. It is a descriptive study, characterized the pedagogical leadership practices in the secondary, with this it is intended that the manager can make decisions regarding the performance of the teacher and enhance the skills of this to be prepared for future challenges. The study population consisted of 65 teachers, from which a sample of 32 teachers from the Technical Secondary School No. 3 of the municipality of Calkiní was taken. For the collection of data, the questionnaire "Effective practices of the pedagogical leadership of school management" was used, which is divided into five dimensions and each one has a list of items related to pedagogical practices. The questionnaire was prepared in 2015 by Marina A. García Garnica.

The results obtained indicated that the dimension that is carried out effectively is number 1. In the sub-dimension of Support for teaching quality, the one that is carried out less frequently is Dimension 4. "Converting management into an attractive profession". Regarding the leadership practices that would be desirable, the analysis of the five dimensions determined that these were the Dimension 1 in the sub-dimension Support to the teaching quality, later the Dimension 2. "Capacity to share pedagogical responsibilities"; finally, Dimension 3. "Training in pedagogical skills". To conclude, it is required that these practices be met in order to fulfill the purpose of having a quality education.

Keywords: leadership, pedagogical leadership, managerial and pedagogical leadership practices, secondary level.

Introducción

La tesis se circunscribe en el proyecto de 282944 denominado Evaluación de prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de centros escolares, como apoyo al fortalecimiento de la autonomía de gestión y los consejos técnicos escolares en el nivel secundario del estado de Campeche, financiado por CONACYT- INEE.

Puesto que el director debe contar con las competencias y habilidades para ejecutar de manera efectiva las prácticas de liderazgo, que conllevan hacia mejorar la calidad de la educación la cual es uno de los mayores propósitos del Modelo Educativo. El estudio analizó la caracterización de las prácticas de liderazgo que realiza el directivo en el centro educativo.

El docente en el liderazgo pedagógico juega un rol importante, ya que a través de su desempeño y percepción se puede visualizar de qué manera el directivo está habilitando las prácticas de liderazgo, así mismo crea condiciones para el mejoramiento continuo en la comunidad escolar. Tener un profesorado preparado con las habilidades y capacidades para los desafíos que se enfrentan al impartir la enseñanza a las nuevas generaciones, pueden provocar que el aprendizaje del alumno sea significativo, ocasionando que este obtenga un rendimiento académico adecuado y así poder alcanzar un nivel deseable en las pruebas estandarizadas como Planea, que son las que se aplican en México, como un indicador de calidad que presentan los centros educativos de nivel básico.

Se considera relevante emprender prácticas de liderazgo pedagógico en los centros escolares, ya que esto posibilita que la dirección lleve a cabo el liderazgo pedagógico centrado en una gestión educativa, a través de esta se cumplen las metas planteadas. Lo anterior es importante porque la gestión contribuye a que el director delegue ciertas funciones, resuelva conflictos, fomente trabajo en equipo, entre otras. También comparte un vínculo con la calidad educativa, ya que ayuda a que los alumnos tengan un mejor aprendizaje.

El estudio del liderazgo pedagógico realizado en esta tesis se organizó en cinco capítulos: el primero se divide en dos apartados. El problema y los antecedentes del liderazgo pedagógico; en el segundo apartado se muestra el

contexto de la investigación. En éste, se exponen las preguntas y objetivos, la delimitación y alcances de estudio, la justificación, así como la definición de conceptos claves.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico se consideraron las definiciones de liderazgo y liderazgo pedagógico por diferentes autores, así como las teorías de liderazgo, la importancia del liderazgo en la educación y las características de liderazgo del personal involucrado en la educación. También se exponen los tipos de liderazgo pedagógico, el rol del directivo y sus funciones en el liderazgo pedagógico, las prácticas de liderazgo pedagógico, la calidad educativa y la gestión educativa.

En el capítulo tres, se explica la metodología de la presente investigación. En este se ubica el enfoque y diseño; la población y la muestra; así como el instrumento y análisis de datos.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de manera descriptiva conforme a la pregunta y objetivos de investigación que se plantearon para la investigación, así como las dimensiones que se exploran en el cuestionario.

Por último, el capítulo cinco, se exponen las conclusiones de los hallazgos y los estudios futuros que pueden derivarse de las dimensiones analizadas sobre el liderazgo pedagógico que se presenta en las escuelas secundarias.

Capítulo I. Planteamiento del Problema de Investigación

1.1. Antecedentes

Las organizaciones educativas son permanentemente demandadas a desarrollar una constante autocrítica para poder situarse al nivel de los cambios que abarcan todos los ámbitos de la vida. Como consecuencia de ello, necesitan estar bajo el liderazgo de un director efectivo que posibilite al centro educativo alcanzar sus cometidos y aportar de manera valiosa a la comunidad, al municipio, al departamento, a la región y al país. (Raxuleu, 2014, p.11)

Por ejemplo, en tiempos anteriores el rol de un director en una institución se limitaba sólo a desempeñarse en el área administrativa, como menciona José Weinstein (cit. en Cuenca, 2015, p.6) “lo administrativo pasa a un segundo plano, puesto que el director debe ser un líder que supervise y apoye a los docentes en sus tareas cotidianas”, para conseguir la calidad educativa. Por ello antes de mencionar el concepto de liderazgo pedagógico, primero debemos conocer qué es liderazgo y luego pedagogía.

Los autores Hogg y Vaughan definen al liderazgo como “una relación en la que algunos miembros de un grupo son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos” (Citado en Raxuleu, 2014, p.11).

La pedagogía, por su parte, al ser considerada como ciencia, deberá entonces definirse como, el conjunto de acciones que se llevan a cabo en el campo educativo, apoyadas en procedimientos y métodos que le dan sistematicidad al estudio de la problemática educativa existente en el ámbito de la enseñanza-aprendizaje. (Rojano, 2008, p.38)

Al conocer lo que significa cada uno de los dos términos que componen al liderazgo pedagógico, según Bolívar (citado en Castillo, Puigdellivol y Antúnez, 2017) este se entiende como un grupo de gente que aprende y trabaja junta en una comunidad profesional de aprendizaje con un sentido de propósito compartido. Los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen

un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados de su trabajo. (p.45)

Una vez abordado el concepto de liderazgo pedagógico, se realizó una búsqueda de las investigaciones que se han hecho al respecto sobre este tema, las que se mencionan a continuación, son algunas de las más recientes que aparecen en el internet:

Freire y Miranda (2014) realizaron un estudio a 132 instituciones educativas primarias de 9 regiones del Perú a niños nacidos entre el 2001 y el 2002, denominados Niños del Milenio. “Esta investigación tuvo la finalidad de explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas de Matemáticas y Comprensión Lectora” (p.21). “Para recolectar información se aplicaron cuestionarios a directores, docentes y estudiantes, así como pruebas de rendimiento para los Niños del Milenio; también se recogieron datos de algunos de sus compañeros de aula” (p.23). Para analizar los resultados se llevaron a cabo dos análisis: el primero fue un análisis descriptivo, de ese se obtuvo que, “a mayor liderazgo pedagógico del director, mayor será el rendimiento en ambas áreas” (p.37).

El segundo fue un análisis multivariado del cual se observó que, el liderazgo pedagógico del director tuvo un efecto positivo y significativo al 10% sobre el rendimiento en Comprensión Lectora y en Matemáticas sugieren que el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo y positivo; sin embargo, al incluir el efecto de otras variables, la significancia se pierde. (p.39)

Otra investigación fue la que realizó el autor Raxuleu (2014) en el Distrito Escolar No. 07-06-03, con sede administrativa en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala. La muestra estuvo conformada por 347 sujetos distribuidos entre 9 directores, 70 docentes y 268 estudiantes del tercer grado básico, matriculados en nueve institutos bajo distintas modalidades de trabajo (p.52).

El objetivo de este estudio consistió en “describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03” (p.45). Para la recolección de datos se utilizaron “cuestionarios contruidos a partir del marco conceptual teórico de la investigación y fueron elaborados por el responsable de esta investigación” (p.56).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que cuando los directores aumentaban la efectividad de su liderazgo mediante el cumplimiento de los indicadores respectivos, también se acrecentaba el nivel de mejora, contribución, ayuda, impacto, aportación y cualificación de la labor de los docentes en las aulas; así lo han manifestado los sectores interrogados. (p.88)

La investigación fue realizada en España por Paimés, Senent & Essomba (2016), el propósito de esta era “identificar los factores que contribuyen al éxito académico en escuelas de educación primaria y secundaria obligatoria situadas en entornos socioeconómicos desfavorecidos de cuatro grandes ciudades” (p.1).

La población de estudio seleccionada fue de cinco ciudades españolas se eligieron 5 escuelas, 4 centros públicos: 2 de educación primaria y 2 de educación secundaria y 1 centro concertado. En cada uno de los centros se realizaron entrevistas en profundidad a directores, inspectores, técnicos municipales de educación y se organizaron grupos de discusión con estudiantes, profesorado y familias. (p.4)

Conforme a los resultados obtenidos los investigadores concluyen que promover una escuela para el éxito en entornos desfavorecidos exige la implicación de profesionales preparados y comprometidos, que deben actuar a partir de dos grandes ejes, el primero de ellos, es el análisis que facilitará conocer la situación del centro y las posibilidades y límites de implementación de las diversas líneas de actuación y estrategias. El segundo es el trabajo colaborativo y la búsqueda de consensos que se impulsa cuando el director delega su confianza en el conjunto del profesorado, una situación que incrementa la fidelización y el compromiso de los docentes con el proyecto de centro. (p.11)

De acuerdo con lo anterior ellos comprueban como “el rol del liderazgo del director y la implicación del profesorado son un factor de calidad y un medio necesario para luchar contra el fracaso escolar en entornos desaventajados” (p.11).

Otro ejemplo de investigación es el estudio que realizó Ayvar (2016) en las instituciones educativas del “nivel secundario de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima. La población de estudio estuvo conformada por 4 directivos y 200 docentes y la muestra constituida por 4 directivos y 132 docentes” (p.1).

El objetivo general de esta investigación fue determinar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la RED N° 09, del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. (p.7)

Para la recolección de datos se emplearon “dos cuestionarios: el primero para el liderazgo pedagógico del director y el segundo para el desempeño del docente” (p.1). Los resultados que se obtuvieron fue que “existe una influencia entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente” (p.12), este dato se corrobora a través de la prueba de Kruskal-Wallis y una prueba de regresión lineal que realizó el investigador.

También se llevó a cabo un estudio en el 2017 por Mestanza con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana. El estudio tuvo una población constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa: un director, una subdirectora y 56 docentes, ocho de educación inicial, 24 de educación primaria y 24 de educación secundaria, en donde la muestra la constituyeron los 56 docentes de los tres niveles educativos. Para recolectar los datos utilizó los instrumentos de cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente. (p.11)

Los resultados que señala el investigador de acuerdo con la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indica que no existe una relación significativa entre el

liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente en esta institución (p.12).

Otro estudio indagó la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y en el desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín-Agustino, Perú. En este la población fue de 63 docentes; por lo que se decidió trabajar con toda la población y se utilizó la técnica de cuestionario. Los datos se analizaron con el estadístico de Spearman y con los resultados arrojados se llegó a la conclusión de que existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente de la institución antes mencionada. (Lecaros, 2017, p.127)

Los estudios mencionados relacionan al liderazgo pedagógico con diversas variables entre esta el desempeño del docente, también evaluar el liderazgo pedagógico que ejerce el director ante los problemas que se presentaron en cada escuela. Otro aspecto es si la forma en que el director lleva la administración influye en el rendimiento académico del alumno.

1.2. Contexto de la investigación

En este apartado se describe la historia de la institución donde se realizó el estudio del liderazgo pedagógico.

La Escuela Secundaria Técnica No. 3 “fue catalogada como una de las mejores, puesto que vino a suplantar a las antiguas y primeras escuelas secundarias que existieron en la ciudad de Calkiní” (Fernández, 2016, párr.1). De acuerdo a lo anterior, en el portal “mejora tu escuela” se puede observar que esta es una de escuelas que tienen un desempeño sobresaliente en matemáticas y en español.

Esta escuela fue fundada “el 16 de septiembre de 1966 como Escuela Técnica Industrial número 86, luego convertida en Escuela Tecnológica Agropecuaria en 1970; ya que sus maestros y alumnos producían ganado bovino y hortalizas” (Tribuna, 2016, parr.1).

Pocos meses de haber fallecido su fundador y primer director, Julio Macossay Negrín, le fue puesto el nombre a la escuela como un homenaje a tan ilustre maestro. En 1982 se nombró Escuela Secundaria Técnica No. 3, denominación que tiene actualmente. (Fernández, 2016, párr.3)

La Escuela Secundaria Técnica No. 3 “abrió sus puertas con una plantilla de 600 alumnos, y hoy, a pesar del crecimiento poblacional, tanto de este municipio como de su cabecera, solo cuenta con 583 alumnos” (Tribuna, 2016, párr. 7).

El 16 de septiembre del año 2016 la institución cumplió 50 años de ofrecer servicios a la comunidad. En este lapso ha formado a 47 generaciones de estudiantes, muchos de los cuales continuaron su preparación hasta llegar a ser profesionistas, y unos más son actualmente parte de la plantilla magisterial. (Tribuna, 2016, párr. 2)

Con el paso del tiempo y su conversión a Secundaria Técnica, se hizo a un lado la impartición de conocimientos relacionados con la producción rural, y se introdujeron nuevos planes de estudio y materias, que actualmente hacen hincapié en las nuevas tecnologías de la información. (Tribuna, 2016, párr.4)

Es ante este contexto, y la influencia del liderazgo pedagógico en la calidad de los aprendizajes escolares que se analizó en la revisión de la literatura, y estudios experimentales, que se establece la siguiente pregunta y objetivos de investigación:

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico que se realizan en la dirección de la Escuela Secundaria Técnica No.3, conforme a la percepción del profesorado?

1.4. Objetivo General

Evaluar las prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de una de las Escuelas Secundarias del Estado de Campeche.

1.5. Objetivos específicos

1. Identificar la dimensión de prácticas de liderazgo que se realizan con menos frecuencia por los directivos de la secundaria.

2. Identificar la dimensión de prácticas de liderazgo pedagógico que se llevan a cabo de manera eficaz en la institución.
3. Caracterizar las prácticas de liderazgo que serían deseables llevar a cabo por la dirección del centro educativo, con base a la percepción de los docentes.

1.6. Delimitación y Alcances

En esta investigación los alcances que se obtuvieron fue la identificación de las prácticas de liderazgo pedagógico que desarrolla el director de la Escuela Secundaria Técnica No.3 de manera eficaz y se destacaron las prácticas que serían deseables de realizar. También es importante mencionar que este estudio tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo con diseño de corte transversal. En el informe de la OCDE (citado en Villa, 2015) se “afirma que el liderazgo es una prioridad de la política educativa en todo el mundo” (p.2), puesto que “las responsabilidades de este han de ser redefinidas para un mejor aprendizaje de los estudiantes” (Pont, Musche y Moorman, 2008, p.10).

1.7. Justificación

El liderazgo educativo en México es un tema que estuvo olvidado, en cuanto a su estructura formal y desarrollo profesional, por muchas décadas y que finalmente, empieza a cobrar relevancia dentro del contexto de la última Reforma Educativa promulgada en febrero 2013. (Parés, 2015, p. 3)

En México el planteamiento pedagógico del Modelo Educativo 2016, establece para el nivel básico y medio superior elevar la calidad de la educación, y para ello propone como uno de los elementos centrales de la transformación educativa en el siglo XXI poner a la escuela en el centro del sistema educativo (Secretaría de Educación Pública, 2016). Ante ello se expone la necesidad de fortalecer la asistencia y el acompañamiento de los Consejos Técnicos Escolares puesto que a través de observaciones y participaciones en estas reuniones, entrevistas con directivos escolares y docentes se percibe a la función directiva a partir de esquemas autoritarios caracterizados con modelos tradicionalistas dado el

control vertical, el enorme peso de actividades burocráticas y el insuficiente impulso que se ha dado al mejoramiento de la calidad del trabajo de maestros y personal directivo. (García, 2011,p.2)

Conforme a lo mencionado, se requiere directivos con un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje reconociendo que el centro de la actividad pedagógica es el alumno, siendo necesario promover la reflexión de la práctica docente que aún conserva en gran medida características tradicionales que influyen de manera importante en la organización y el funcionamiento del aula y de la escuela. (García, 2011, p.2)

En esta investigación se busca caracterizar las prácticas de liderazgo pedagógico que está llevando a cabo la dirección de la institución educativa, puesto que a través de estas se mejora el desempeño del maestro, al igual que el desempeño del director, ya que este contribuye de manera indirecta en el aprendizaje de sus alumnos, si este es adecuado se logrará que estos tengan un buen rendimiento académico. Al caracterizar esta prácticas le ayuda al director a visualizar cómo está realizando su labor como líder pedagógico, como menciona Huber (citado en Pont, Nusche & Moorman, 2009) “estos directores pueden tener experiencia docente pero no significa que necesariamente cuenten con las habilidades requeridas para dirigir una escuela del siglo XXI”, puesto que “la práctica de liderazgo requiere de habilidades y competencias específicas que pueden haberse desarrollado con años de experiencia docente” (Pont et al, 2009, p.140).

En el contexto que se desarrolla este estudio es a nivel secundaria, puesto que es la etapa en donde el alumno requiere ayuda de sus maestros, los cuales necesitan estar preparados para los desafíos que traen las nuevas generaciones.

Igual en este nivel escolar se tiene como propósito proporcionar a los estudiantes conocimientos más avanzados que les permitan continuar con sus estudios, además de fomentar el desenvolvimiento de la personalidad del educando, estimular sus aptitudes para que participe en su propia formación, así como el adiestramiento en actividades industriales, comerciales, agropecuarias o pesqueras. (Parés, 2015, p. 8)

Por ser una era en que la tecnología es una herramienta necesaria, se requiere que el director gestione de manera adecuada infraestructura para la escuela con el propósito de mejorar la labor de enseñanza que realiza el docente y el aprendizaje del alumno. Como señala Leithwood et al (citado en Anderson, 2010, p.39) “los líderes efectivos son (...) aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes (...) muestran un mismo repertorio de prácticas”.

Conforme a lo anterior en el Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa (citado en Hernández et al, 2018), en el estado de Campeche se ha detectado la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico en los directores, ya que se ha identificado “Falta de autoridad y liderazgo académico por parte del director, desconocimiento del currículo de educación” (p.6). Por eso, y como menciona Zarate (2011),

es necesario considerar la debida importancia del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requieren con urgencia. (p.9)

1.8. Definición de variables de la investigación o categorías analíticas, según sea el estudio.

Liderazgo

Zárate define al liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo (2011, p. 36).

Liderazgo pedagógico

José Weinstein (cit. en Cuenca, 2015, p.6) menciona que el liderazgo pedagógico debe ser entendido como el apoyo y la supervisión que el director debe realizar a los docentes en sus tareas cotidianas; con lo cual lo administrativo pasa a un segundo plano. Se trata de buscar el desarrollo permanente de los docentes y, para ello, es necesaria la creación de comunidades de aprendizaje, en las que haya retroalimentación entre los docentes.

Capítulo II-Marco Teórico

2.1. Liderazgo

El liderazgo es un término que se ha transformado en las últimas tres décadas y existen cientos de miles de estudios e investigaciones sobre éste. Si una persona introduce el término de leadership en Google Scholar puede encontrar más de 489 millones de referencias, y si introduce el de liderazgo en castellano se encuentran casi 39 millones de referencias. El ritmo de crecimiento es de cientos de miles de referencias cada año. Estos datos nos indican la importancia que el concepto de liderazgo tiene en la actualidad. (Villa, 2015, p.2)

Peter Senge (citado en N. A., Delgado y Delgado, 2003, p.81) mira al liderazgo como “la tensión que es creada por la distancia que media entre la situación presente y el sueño, puesto que esta es la fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía”.

Los autores Arias, Arce y Zepeda (2014, p. 5) mencionan que “no existe una definición universal de liderazgo debido a la complejidad que como sujetos dinámicos nos caracteriza”, aunque las definiciones que plantean diversos autores tienen elementos en común que caracterizan al liderazgo, algunas de estas son:

“Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier y Achua, 2011, p.6).

Es la acción de influir en los demás, como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se muestra la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo de seguidores. (Solís, 2010, p. 19)

Otro aspecto es el que menciona Carlos Renck (citado en N. A., Delgado y Delgado, 2003) que hay tres formas de desarrollar el liderazgo: La primera es conocerse; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber

comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir. (p.77)

Rojas y Gaspar aducen que “el liderazgo ayuda a los directivos y miembros de una comunidad educativa a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión impecable y fundada en alianzas significativas” (2006, p. 14). Al visualizar la importancia que tiene el liderazgo en el ámbito educativo empiezan a surgir diversos liderazgos enfocados a un área, entre estos se encuentra el liderazgo pedagógico.

Al respecto, Bolívar menciona que los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán 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. (2010, p.84)

En síntesis, el liderazgo es aquella influencia que ejercer un líder hacia los demás, con el propósito de conseguir cumplir metas u objetivos, que ayuden a obtener mejores beneficios en las debilidades que se pueden estar presentando en la organización o institución.

2.1.1. Teorías del liderazgo

2.1.1.1. Teoría de los rasgos de personalidad

Gallo y Vascones mencionan que “esta teoría destaca atributos de los líderes como la personalidad, los motivos, los valores y las competencias, con las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes.” (2015, p. 22).

De igual manera Lussier y Achua señalan que esta teoría “fue la base para los estudios en la especialidad del liderazgo, esta teoría busca identificar las características que poseen los líderes efectivos” (2011, p.32). Conforme a esto los autores mencionan el modelo de las cinco grandes personalidades.

Este modelo está compuesto por cinco dimensiones, las cuales son (2011, pp. 34-35):

- Extroversión: quienes poseen marcados rasgos de esta personalidad dominante quieren asumir responsabilidades. Su comportamiento dominante abarca desde el interés en sobresalir y liderar mediante la competencia y la influencia.
- Afabilidad: un comportamiento de personalidad afable es intenso cuando una persona se le llama afectuosa, fácil de convivir con ella y digna de confianza, compasiva y gentil, amigable y sociable.
- Ajuste: con estable se hace referencia al autocontrol (estar relajado, ser seguro y positivo, elogiar a los demás).
- Escrupulosidad: quienes poseen este rasgo se caracterizan por estar dispuestos al trabajo arduo y a dedicar tiempo, y esfuerzo adicional para cumplir con las metas y alcanzar el éxito.
- Apertura a la experiencia: quienes muestran este rasgo son imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos.

Igual Stogdill (citado en Flores, 2015, 165) señala que un individuo con determinados rasgos tiene mayor probabilidad de convertirse en un líder eficaz, aunque estos rasgos no garantizan la eficacia, los rasgos que identificó el autor son los siguientes:

- Fuerte impulso con la responsabilidad.
- Centrado en completar la tarea.
- Vigor y persistencia en la búsqueda de un objetivo.
- Atrevimiento y originalidad en la resolución de problemas.
- Unidad en el ejercicio de la actividad para el desarrollo social.
- Confianza en sí mismo.
- Voluntad de aceptar las decisiones, acciones y consecuencias.
- Disposición de absorber el estrés interpersonal.
- Disposición a tolerar la frustración.
- Capacidad de influir en el comportamiento de los otros.
- Capacidad de estructurar los sistemas sociales para el objetivo.

2.1.1.2. Teoría de la Contingencia

En un intento por definir con mayor precisión los efectos del liderazgo entre los años 1960 y 1970, surge la teoría de la contingencia para dar respuesta a las carencias de los modelos conductuales. En la teoría contingente de liderazgo, el mejor estilo de liderazgo depende de factores como el ambiente del grupo y el ambiente de trabajo. (Flores, 2015, p. 177)

También Lussier y Anchua, mencionan que esta teoría “enfatisa la importancia de los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores” (2011, p. 17).

La teoría de contingencia tiene varios modelos, uno de ellos es el de “Fiedler que propone que el desempeño eficaz de un grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en el cual la situación da control e influencia al líder” (Solís, 2010, pp. 42-43). Igual está “el modelo de camino-meta en donde se plantea que la principal función del líder es aclarar y establecer metas u objetivos con los subordinados, sobre la organización y el modo de alcanzarlas” (Flores, 2015, p.180).

2.1.1.3. Teoría Situacional

Desde el surgimiento de la teoría de liderazgo situacional en 1969, por Hersey y Blanchard, denominada teoría del ciclo vital del liderazgo, la idea fundamental del modelo radica en que la efectividad del liderazgo se logra a partir del ajuste del estilo de liderazgo con los niveles de madurez de los seguidores o de preparación, Robbins y Judge mencionan que esta madurez sería el resultado de conocimientos, habilidades para el trabajo y la motivación para el desempeño de la tarea. (Flores, 2015, p.186)

Conforme a lo anterior, “esta teoría asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente” (Solís, 2010, p.45). Igual este autor menciona que esta teoría “pone énfasis en lo que es la relación organización-ambiente”.

Uno de los modelos más conocidos en esta teoría situacional, es el modelo situacional de Hersey y Blanchard, puesto que este modelo “se centra en las características de los seguidores, como el elemento más importante de la situación y que determina el comportamiento eficaz del líder” (Flores, 2015, p. 186).

Flores menciona las fases de madurez en la que se encuentran los seguidores, las cuales son (2015, pp. 187-188):

M1-Alta Tarea/ Baja Relación:

- No desea asumir responsabilidades.
- Se caracteriza por dar órdenes, guiar y dirigir.
- Comunica a los seguidores qué, cómo, cuándo, dónde y con quién van a realizar la tarea.

M2-Alta Tarea/ Alta Relación:

- Este estilo de liderazgo ejerce la mayor parte de la dirección, explica decisiones y proporciona oportunidades para clarificar, dialogar y explica el porqué.
- El individuo no puede, pero quiere hacer las tareas necesarias. Se siente motivado y tiene voluntad, y dispuesto asumir la guía del líder.

M3-Baja Tarea/ Alta Relación:

- Se caracteriza porque los seguidores participan en toma de decisiones, comparte ideas y facilita, porque existen moderados o altos niveles de madurez.
- El individuo puede sentirse inseguro de hacer lo que el líder desea.

M4-Baja Relación/ Baja Tarea:

- El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide, es competente, posee responsabilidad en las decisiones y está comprometido.
- Se delega en el seguidor la administración de su propia actividad, la supervisión es general.

2.1.2. Características de un líder

Durante años la creencia que para ser líder uno tiene que ser una persona fuera de lo común, casi un genio, por lo que ha dado lugar a crear la imagen que la persona líder es alguien individual que posee unas determinadas cualidades o características que muy escasas personas cuentan con las mismas. (Villa, 2015, p.4)

Villa (2015) menciona que el líder es aquella persona que ayuda a definir metas conjuntas con visión hacia dónde se quiere ir, qué es el primero en dar ejemplo de trabajo, dedicación y compromiso, que muestra respeto y consideración individual a todos los miembros de su equipo o de su centro, que integra a las personas en un equipo para tomar decisiones colegiadamente y lograr el mayor desarrollo posible de las habilidades y potencialidades de las personas a su cargo. (p.5)

Los autores Rojas y Gaspar definen que “un líder es una persona o grupo de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por /para esa comunidad” (2006, p.19).

Otra característica es la que menciona Pittinsky (citado en Medina y Gómez, 2014, p.92), en donde el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas; se destaca el valor de la alofilia, que propicia actitudes favorables hacia todos los miembros del equipo.

Sergio Oxer (citado en N. A., Delgado y Delgado, 2003, p.77) menciona “que los líderes primero se conozcan mejor ellos mismos, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado. Y de ahí, pasar a incorporar nuevas técnicas”.

También Rosaberh (citado en N. A., Delgado y Delgado, 2003, pp.79-80) señala que los líderes deben dominar siete capacidades esenciales, las cuales son:

1. Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente: esta trata de que el líder realice una búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.
2. Desafiar suposiciones: en esta los nuevos líderes procuran descubrir nuevas vías.
3. Visión: la visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.
4. Reunir aliados: la importancia de formar una coalición de colaboradores, puesto que las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas).
5. Crear un equipo: el papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.
6. Persistir e insistir: el cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito.
7. Compartir los méritos: aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

2.2. Liderazgo en la educación

El modelo educativo de México tiene como premisa que la educación que se ofrezca a las escuelas públicas sea de calidad, pero para que los docentes estén preparados, se requiere que estos reciban capacitaciones y que a través de las evaluaciones puedan visualizar las debilidades que necesitan fortalecer. En esta transición el director debe ayudar a que su profesorado cumpla los objetivos que se establecen para tener una educación de calidad, en donde sus estudiantes logren un aprendizaje significativo.

Conforme a lo anterior Rodríguez (citado en Camarero, 2015, p.56) menciona que “en las escuelas eficaces el liderazgo está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y en la mejora de las prácticas docentes y, en un segundo plano, en los aspectos más administrativos”.

Aunque Solís señala que “el liderazgo en el contexto educativo es difícil de trasladarlo a las escuelas de modo significativo, puesto que todavía tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas” (2010, p.22).

Por lo tanto, el liderazgo en la educación de la actualidad es el que menciona Goleman (citado en Ortiz, 2014, p.28), que se enfoca en la coordinación de las acciones de desarrollo del curriculum, a prestar asistencia técnica a los docentes, a proporcionarles oportunidades de desarrollar estrategias congruentes con los objetivos institucionales y a verificar en qué grado son alcanzados por docentes y alumnos.

Como un ejemplo de la importancia del liderazgo en la educación es el que señala el Ministerio de Educación del Perú (citado en Miranda, 2017, p.23) en la publicación del Marco del Buen Desempeño Directivo, puesto que afirmaba que en todas las instituciones del estado de su país, los directores asuman el compromiso de liderar las instituciones educativas como líderes que influyan, inspiren y movilicen las acciones de las instituciones educativas en su conjunto que permitan elevar el nivel académico de sus estudiantes.

2.2.1. Características de liderazgo en el personal involucrado en la educación.

2.2.1.1. Equipo directivo

Bolívar menciona que “el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora” (2010, p.81).

De acuerdo con lo anterior “el liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar

programas que mejoren las organizaciones educativas” (Medina & Gómez, 2014, p. 92).

OCDE (citado en Rodríguez, 2011, p. 256) señala que “estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar”.

Otra función de este equipo directivo consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso de los aprendizajes, llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas evaluaciones. (Anderson, 2010, p.47)

De acuerdo con lo anterior Bolívar (2015) menciona que el ejercicio de liderazgo de los equipos directivos (o de otro personal de la escuela) dirige su acción a lograr el compromiso e implicación del profesorado, rediseñando los contextos de trabajo para incrementar la capacidad de mejora de la escuela. (p. 7)

Es por ello que se requiere que el equipo directivo junto con el director trabaje en conjunto puesto que con esto se conseguiría que las prácticas de los docentes mejoren y de manera indirecta ellos estén aportando a que los alumnos tengan un aprendizaje de calidad.

2.2.1.2. Docentes

El profesorado, es concebido como agente clave para apuntalar el éxito del alumnado y al ser los principales gestores de los procesos de enseñanza-aprendizaje y los artífices de la organización del centro, su competencia profesional, su rol docente y su actitud personal resultan determinantes para el éxito. (Pámies, Senent & Essomba, 2016, p.3)

De acuerdo con lo mencionado, Meirieu y Le Dú (citado en Pámies, Senent y Essomba, 2016, p.4) señalan las características de un profesor eficaz, las cuales son:

- Organiza y gestiona las situaciones de aprendizaje.
- Coloca a sus estudiantes, a través de la acción, en una situación de investigación y solicita a los alumnos que resuelvan sus problemas.
- Cree que todos los alumnos tienen potencial para aprender.
- Crea un clima de buena comunicación y confianza en el aula, de manera que todos los alumnos se sientan seguros y confiados.
- Observa y escucha al alumnado con atención, y se interroga asimismo con respecto a su labor.
- Está siempre dispuesto a crear un ambiente estimulante cognitivamente a movilizar a los alumnos para realizar actividades.

Los autores Pámies, Senent y Essomba (2011) al escuchar a los alumnos de los grupos de discusión, identificaron ciertas cualidades de un buen profesor, estas son las siguientes:

es aquel que explica bien, no es repetitivo, ofrece un trato de igual guía, escucha, sabe juzgar, permite y reconoce la capacidad de mejora, es agradable y simpático, da confianza, se muestra estricto en las relaciones, es tolerante y fomenta el trabajo grupal (p.9).

2.2.1.3. Perfil del directivo

A los directivos se les reconoce un estatus preferente dentro de las escuelas, debido a las responsabilidades que asumen y por la posición de autoridad que le puede ser conferida y reconocida por la comunidad educativa o por la administración que lo selecciona por alguna capacidad que lo distingue del resto. (Castillo, 2014, p. 66)

Los directivos necesitan contar con estas competencias: la competencia humana: que sirve para crear los programas de mejora, puesto que deben colaborar el resto de los agentes implicados en el programa por su calidad humana. La competencia técnica, en la cual la dirección del centro impulsa las nuevas tecnologías, como medio de mejora de programas. (Medina y Gómez, 2014, p.91)

En Colombia, por ejemplo, al directivo se le denomina docente directivo, que si lo lleváramos al contexto mexicano se traduciría como el director de una

institución educativa. De acuerdo con Jiménez en su artículo de “Directivos docentes competentes para establecimientos educativos competentes”, plantea diversas características sobre este, las cuales son (2015, pp. 15-19):

- Debe apropiarse desde un paradigma que fortalezca lo académico, centrado en lo pedagógico con habilidades para trabajar lo complejo y atender los problemas desde sus causas, con trabajo en equipo y con una cultura organizacional, que tenga visión de futuro y capaz de intervenir de modo sistemático y estratégico.
- Orienta sus esfuerzos para tener un establecimiento educativo innovador y eficaz con un sistema de gestión de calidad.
- Este debe conocer, proceder y saber actuar los siguientes elementos: teoría educativa, propuesta pedagógica, concepción de currículo, enfoque curricular, estructura académico curricular y plan de estudios, sistema de evaluación de aprendizajes.
- Este atiende estratégicamente lo urgente, lo prioritario y lo importante, comprendiendo que las transformaciones en educación son graduales, y a largo plazo y que hay que conservar las metas y los objetivos, adecuando los caminos y los procedimientos.
- Debe acompañar a sus docentes en las actividades pedagógicas, en la enseñanza, en el aprendizaje y en la evaluación de la ejecución del acto sublime del docente.
- Debe mostrar cómo hacer las cosas y delegar confianza en ciertas tareas, para así aliviar sus funciones, más no sus responsabilidades.
- Ser negociador para negociar y resolver conflictos, en donde se fomente el trabajo en equipo, es decir que el colectivo a su cargo piense para hablar, en lugar de hablar para pensar.

También la Secretaria de Educación Pública en el 2015 (citado en Parés, 2015, pp. 18-19) plantea un perfil que debe cumplir el director con la finalidad de que el alumno aprenda con calidad y equidad, este perfil está compuesto por parámetros e indicadores, lo conforman cinco dimensiones, las cuales son:

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. Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- c) 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) Asumen 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 del 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. [Es importante destacar que el rol de la familia en la adolescencia es un pilar fundamental, puesto que le brinda seguridad al joven y elementos para resolver situaciones, debido a que en la familia se transmiten valores y creencias].
- c) Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.

2.2.1.4. La dirección escolar

A la dirección escolar la considero como el motor de la institución educativa, puesto que a través de esta se llevan a cabo funciones que repercuten en los profesores, en el estudiante y en los padres de familia.

El director, al acceder al cargo de la dirección escolar, adquiere la representación de la institución y la autoridad para tomar decisiones, en beneficio de la escuela, sobre el funcionamiento, la organización, la implementación del currículum, la administración, etcétera. Sin embargo, el nombramiento como director por sí sólo es insuficiente para que desempeñe adecuadamente su función. Existen algunas condiciones que pueden limitar su trabajo y, al mismo tiempo, el reconocimiento de su autoridad. (Aguilera, 2011, p. 23)

Conforma lo anterior, la primera limitación es la que menciona Ortega (citado en Aguilera, 2011:23) en donde el director, como trabajador del Estado, es el instrumento para poner en práctica las políticas y el responsable de comunicar los lineamientos que envían las autoridades externas —por ejemplo, el supervisor y la SEP—; por tanto, su actuación se restringe a los asuntos relacionados a la vida interna de la escuela, como la gestión de los recursos materiales.

La otra limitante es la que señala Aguilera, la escasa formación profesional del director. En México, no existe una política para que los docentes que ocupen las plazas de directores tengan, como requisito, una formación profesional para la gestión de centros escolares; es así que algunos pueden acceder al cargo con estudios de posgrado no relacionados con la gestión de centros escolares. (2011, p. 23)

Por último, “la tercera condición que limita la autoridad del director mexicano es el control político-administrativo que ejercen la SEP y el SNTE, y los vicios que se han derivado de la burocratización del sistema educativo, para la contratación o remoción de personal, entre otros” (Aguilera, 2011, p. 23).

Otro aspecto es el que señala Delgado (en Parés, 2015:18), en donde el “sistema de promoción al cargo de director son promovidos mediante procedimientos y reglamentos que fueron promulgados hace más de 40 años. El sistema no favorece el nombramiento de directores escolares preparados para el puesto”. De acuerdo con lo anterior la autora Parés menciona que esto nos deja un “panorama claro sobre la necesidad inminente de preparar para el puesto a quienes aspiran a él y, por otro lado, dar capacitación permanente a quienes ya ocupan puestos directivos” (2015, p.18).

Similar a lo que sucede en nuestro contexto mexicano, en el país de España se implementó una reforma en donde uno de los aspectos importantes era la dirección escolar, por lo que está al inicio tendría complicaciones puesto que “los directores de los centros no eran unos profesionales de la dirección, no tenían autoridad y muchos de ellos, sobre todo los de centros de Secundaria, no estaban

tampoco convencidos de los cambios propuestos en la reforma” (Sarasúa, 2013, p.1).

De acuerdo con esto el autor Sarasúa menciona que la dirección ya no puede ser ejercida por cualquier persona. Esta se convierte en una profesión con unas competencias propias y unas funciones específicas, diferentes a las que necesita un profesor. Ello implica que los profesionales que vayan a ejercer la dirección necesitan una preparación y formación inicial específica. No vale ser una buena persona o ser un destacado profesor o profesora. Se necesitan directores profesionales, con competencias y responsabilidades específicas y diferentes a las del profesorado.

Aunque al conocer este panorama que se tiene sobre la dirección escolar, se necesita sea sólida para cumplir con los objetivos y metas enfocados a la calidad educativa, por lo que se requiere de un liderazgo pedagógico en donde el director ejerza prácticas que beneficien a la comunidad educativa.

2.3. Liderazgo pedagógico

A inicios del siglo XXI la idea de modificar el papel de los directores en las escuelas recupera protagonismo. Los pocos logros alcanzados luego de pensar la labor del director como un gestor público obligaron a orientar la mirada en otro sentido. Es así como surge la idea de “Liderazgo Pedagógico”. Esta corriente se enfoca en la función del director y, específicamente, en su papel en el proceso pedagógico de la escuela. (Cuenca, 2015, p.6)

Conforme a lo anterior, Salazar (citado en Gallo y Vásconez, 2015) señala que este liderazgo tiene su fundamento en la capacidad de definir la misión y las metas educativas dentro del aula, es por ello por lo que se le denomina pedagógico; pues busca alcanzar los resultados académicos a través de la existencia de cinco estrategias empleadas por los directores: sugerencias, retroalimentación, formación, cuestionamientos, solicitud de consejo y opiniones. (p.24)

José Weinstein (cit. en Cuenca, 2015) menciona que a través del liderazgo pedagógico del director se trata de buscar el desarrollo permanente de los docentes y, para ello, es necesaria la creación de comunidades de aprendizaje, en las que haya retroalimentación entre los docentes, intercambio de experiencias, procesos de interaprendizaje; todo ello, con el propósito de no solo se promuevan estas prácticas, sino que las institucionalice. (p.6)

Robinson menciona otra definición (citado en Lecaros, 2017, p.22) en donde lo visualiza como “conductas particulares sobre el rendimiento de los profesores, el tipo de coordinaciones, así como la capacidad de respuesta a los problemas pedagógicos vinculados a la enseñanza eficaz y al aprendizaje efectivo del profesorado”.

Otro aspecto que menciona Camarero (2015) sobre este liderazgo con respecto al funcionamiento y organización del centro es que se basa en un liderazgo compartido con su equipo que facilita la implicación del personal en el proyecto del centro. Cuando aparece un conflicto interviene el directivo ejerciendo la autoridad de su cargo, aunque conoce los puntos fuertes y débiles de todas las áreas, utiliza criterios de carácter didáctico, controla el absentismo y la puntualidad de alumnos y profesores. Impulsa una gestión de sugerencias y quejas que facilita la participación de todos los que estén interesados. (p.75)

Este liderazgo pedagógico le permitirá “al directivo apoyar el crecimiento profesional de los docentes basados en un proceso de reflexión de su práctica con miras a mejorar el aprendizaje de los estudiantes” (García, 2011, p.2).

Los autores Leithwood, Fabían y Delgado (citado en Delgado, 2004, p. 205) establecen tres competencias del liderazgo pedagógico, teniendo como referente la perspectiva de los directores, estas son las tres capacidades:

1. Construir, o al menos comunicar, una visión y/o misión compartida y clara del centro educativo y del modelo de educación que se va a implantar. En gran medida, éste es el fundamento de los que proponen un «liderazgo visionario» en la escuela.

2. Gestionar eficazmente la instrucción, implicarse en el diseño y desarrollo del currículum del centro, cuidando las variables organizativas potenciadoras o inhibidoras del trabajo en el aula.
3. Promover un clima positivo que facilite, así mismo, el aprendizaje. Un clima de comunicación, ordenado, estable, y con elevadas expectativas en relación con profesores y alumnos.

2.3.1. Tipos de Liderazgo pedagógico

“El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente” (Gajardo y Ulloa, 2016, p.6). Otra definición sobre este liderazgo es la que señala Romero pues lo visualiza como “el conjunto de actividades que desarrolla el personal designado para dirigir una institución educativa y que debe asegurar la prestación del servicio en forma oportuna y de calidad” (2017, p.16).

Anderson señala que “la influencia de este liderazgo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales” (2010, p.38).

Otro tipo de liderazgo pedagógico es el que señala el autor Bendikson (cit. en Gajardo y Ulloa, 2016, p. 6), el cual es un liderazgo pedagógico “indirecto que se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros”.

Para fines de este estudio, el liderazgo que se ve inmerso en las investigaciones y en los objetivos que se plantearon, es el directo puesto que este se enfoca en mejorar las prácticas de liderazgo pedagógico, lo cual en la actualidad es uno de los propósitos que se busca con las funciones del directivo.

2.3.2. El rol del director y sus funciones en el liderazgo pedagógico

MINEDUC (cit. en Gajardo y Ulloa, 2016, p.10) menciona que para “el director obtenga un desempeño satisfactorio debe tener una presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros”.

También un director que ejerce el rol de líder debe saber generar climas adecuados para la apropiación de aprendizajes en condiciones difíciles, además poseer un estado de ánimo que le permita superar crisis derivadas de las actividades cotidianas de la escuela, igual deben ser capaces de observar las emociones y estados de ánimos que experimentan los miembros del centro escolar. (Rojas y Gaspar, 2006, p.15)

De acuerdo con lo antes mencionado, para obtener un liderazgo eficaz el director debe estar preparado para enfrentar situaciones difíciles que ocurran en el plantel, una experiencia a nivel básico acorde a lo que se menciona fue cuando surgió algunos de los maestros fueron seleccionados por el sistema para ser evaluados, el director los ayudo optando que estos profesores se reunieran a la antes de la salida, para platicar de que trataba la evaluación, que lineamientos tenían que llevar a cabo y reforzar aquellos conocimientos vagos.

Conforme a lo anterior el liderazgo pedagógico del director ha de contribuir a una construcción de futuro propia de los sistemas complejos, los cuales requieren de la capacidad de creación que conduzca a variar el estado de cosas que requieran ser variadas y aportar a la mejora constante de logros vinculados al rendimiento del estudiante, desde una visión integral. (Ruiz, 2015, p.12)

Kerens (citado en Miranda, 2017, p.27) define el liderazgo del director como el agente de cambio que influye a través de sus docentes en la mejora del nivel académico de los estudiantes, los cuales están mediados por el reforzamiento permanente de sus docentes a través de la retroalimentación o módulos de reforzamiento.

Las funciones del director vinculadas con el liderazgo pedagógico consisten en el apoyo y supervisión de los docentes en su labor. Asimismo, debe buscar el desarrollo permanente de los docentes y, para ello, son necesarios: la creación de comunidades de aprendizaje en las que haya retroalimentación entre los docentes y el liderazgo educativo para promover e institucionalizar este tipo de espacios. (Cuenca, 2015, p.7)

Rodríguez indica las siguientes funciones: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Al igual que organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. (2011, p. 257)

Igual este autor menciona que “los estudios que explican las funciones de los líderes pedagógicos han determinado y generalizado estas en tres o cuatro áreas principales (entendidas como planificación, evaluación y organización), en función de asegurar y obtener evidencias sobre las prácticas pedagógicas” (p.259).

Los autores Coronel et al (citado en Medina y Gómez, 2013, p. 94), mencionan que el liderazgo que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora. [De acuerdo con lo anterior se refiere para aquellos directivos que quisieran impulsar programas de innovación].

2.3.3. Prácticas del liderazgo pedagógico

Antes de referirme a las prácticas que corresponden al liderazgo pedagógico, se mencionan las prácticas generales del liderazgo de las cuales mencionan varios autores en sus investigaciones, puesto que se podrá visualizar la transformación que están experimentando. Elmore señala que “las prácticas de liderazgo han cambiado dramáticamente en las dos últimas década” (2010, p.83).

En una investigación que realizaron Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins sobre la influencia del liderazgo escolar en los estudiantes (citado en Bolívar, 2010, p.84) han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un

impacto en el aprendizaje de los alumnos: establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); desarrollar al personal; rediseñar la organización; y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Igual los autores Robinson, Hohepa & Lloyd en su estudio sobre identificar factores que funcionan en el aprendizaje escolar, a través de los resultados de los estudiantes (citado en Bolívar, 2010, pp.84-85) han establecido, a partir de sus diversos estudios, cinco dimensiones de prácticas eficaces del liderazgo, las cuales son:

- Establecimiento de metas y expectativas.
 - Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, involucrar a personal en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
- Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.
 - Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
 - Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas y proporcionar formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.
 - Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo implica mayor influencia.
- Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

- Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Nuestra sociedad evoluciona en sus diferentes aspectos, uno de estos es el ámbito educativo, a pesar de que con el paso del tiempo han surgido nuevos retos, para los cuales el director debe estar preparado, es necesario que desempeñe prácticas pedagógicas para enfrentar esos obstáculos.

Murillo (citado en Bolívar, 2010, pp. 82-83) señala que un liderazgo pedagógico conlleva una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Robinson (citado en Lecaros, 2017, pp.27-29) menciona las dimensiones de las prácticas de liderazgo pedagógico, las cuales son:

- a) Establecimiento de metas y expectativas: en esta dimensión el líder desarrolla un conjunto de expectativas que deben caracterizarse por tener una despejada y abierta comunicación entre docentes, debe ser muy observador para establecer metas realistas, no basadas en rumores o información sin base. Igual debe elaborar juicios objetivos e imparciales y es quien elabora los planes para hacer frente a la problemática observada con el objeto de crear un ambiente de trabajo cómodo.
- b) Uso estratégico de los recursos: en esta dimensión se involucra la selección y asignación de recursos a los objetivos de enseñanza. También incluye la provisión de especialistas a través de la contratación de personal.
- c) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo: la participación directa se manifiesta en el apoyo y evaluación de la enseñanza a través de visitas a las aulas y la provisión de la retroalimentación formativa y sumativa en los maestros.
- d) Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros: en esta dimensión el factor docente es el mecanismo preciso de la

transformación educativa, y actor principal de la innovación de los modelos y estrategias de enseñanza. Estos como mediadores deben ser un auténtico motivador y convencido de que la transformación natural puede ejercerse mediante su ejemplo en un comportamiento consciente de sus efectos en otras personas.

- e) Garantía de un entorno ordenado y de apoyo: la prioridad apremiante es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos a través de una escuela de alto rendimiento que sepa articular el currículo, la dinámica educativa del aula, pero sobre todo motivar al docente para que tome una decisión urgente de impulsar la función que le pertenece de manera idónea y competitiva.

2.3.4. Calidad Educativa asociada al liderazgo pedagógico

En la actualidad en el ámbito educativo se busca que haya una calidad educativa para progresar en las diversas áreas que se desempeñan en un plantel educativo, una de las vías para llegar a esta meta es llevar a cabo un adecuado liderazgo pedagógico.

Sánchez (cit. en Ruiz, 2015, p. 13) menciona que “el concepto de calidad es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad integral. La idea de calidad integral incorpora valores en su más completa amplitud y profundidad, pues se está formando para la vida”. Ruiz (2015, p.13) resalta que existe una relación entre calidad educativa y el liderazgo pedagógico, en donde se debe atender dos cuestiones fundamentales:

La primera: asumir el liderazgo directo en materia de logros relacionados con el aprendizaje de los alumnos.

La segunda: estrategias de focalización para el desarrollo pedagógico de los docentes como una vía de equidad, abordado desde el conocimiento práctico. Ambas estrategias consisten en dirigir acciones a una población y escenarios definidos para concentrar la atención sobre un determinado problema o necesidad. La focalización responde a principios de justicia, pues contribuye a que se resuelvan los problemas de aquellos que más lo necesitan y a que no nos desgastemos con

los que no lo necesitan de manera apremiante, esta sirve como una vía para la promoción de la equidad.

En este marco eficiente y justo se ha de centrar el interés en tres direcciones fundamentales (Ruiz, 2015):

- Formar y velar que los maestros al planear didácticamente tomen como punto departida las relaciones entre resultados de aprendizaje esperados y las competencias/ objetivos a ellos vinculados, conjugando las competencias para la vida y las específicas.
- Formar y velar porque, al planificar y ejecutar las secuencias didácticas, los docentes diseñen ambientes que favorezcan el desarrollo de capacidades para adquisición de recursos y la movilización de los mismo, y se desempeñen integradoramente, enfrentando situaciones lo más vinculadas al contexto real posible.
- Formar y velar que los maestros, al evaluar, partiendo de criterios previamente establecidos que apunten tanto a lo cognitivo como lo socioafectivo, recojan evidencias sistemáticamente en diversas fuentes y con instrumentos diferenciados de acuerdo a la finalidad evaluativa, emitan juicios o dictámenes retroalimentadores.

También Ruiz alude que la problemática de la calidad se requiere un liderazgo pedagógico directo que se centre en el aprendizaje, no en comprobar si el alumno ofrece una respuesta correcta, como en el caso del liderazgo pedagógico indirecto que incide en el rendimiento académico del alumno. (p.13)

Igual en el informe McKinsey (citado en Bolívar, 2010, p.81) señala que “un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación, para lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos”.

Un ejemplo sobre el vínculo de la calidad y el liderazgo pedagógico es el que Jiménez (2015) menciona en su artículo “Directivos docentes competentes para establecimientos educativos competentes”, en el párrafo donde explica la evolución del liderazgo, en donde para mejorar la calidad educativa se pensó en un enfoque

administrativo, pero conforme se va evolucionando la sociedad se requiere ahora de un liderazgo pedagógico para que se puedan desarrollar y evaluar las competencias que plantean en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

2.3.5. Gestión escolar asociada al liderazgo pedagógico

Un directivo docente tiene la labor de traducir la gestión educativa en gestión escolar, entendida la primera como la que está constituida por los planes de desarrollo, el plan sectorial, sus programas estratégicos y proyectos, que responden a metas e indicadores que orientan el desarrollo y avance del sector educativo del país, para que esas aspiraciones a largo plazo puedan ser llevadas a su establecimiento educativo donde se ejecuta la gestión escolar. (Jiménez, 2015, p. 15)

Pilar Pozner (citado en Jiménez, 2015, p. 15) define a la gestión escolar como “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir mandatos sociales”.

Jiménez (2015, p. 18) menciona que esta gestión le permite al directivo docente ser líder, es decir, mostrar cómo hacer las cosas, le permiten comunicar asertivamente desde la escucha, delegar en confianza para aliviar sus funciones más no sus responsabilidades, ser negociador y resolver conflictos, fomentar sobre todo el trabajo en equipo.

Para una gestión orientada al logro, se requiere simultáneamente saber, ser y hacer (Jiménez, 2015, p. 18):

- Un directivo docente sabe: orientarse al logro, atender las causas de los problemas, delegar ciertas responsabilidades, sobre el desempeño de su liderazgo, como se encuentra el clima organizacional y de la comunicación entre su personal, trabajar en equipo, llevar a cabo la negociación de conflictos y al respecto de su comunidad educativa, entorno, del uso de las TIC.
- En la manera de ser y de sus actitudes, el directivo docente: tiene un alto compromiso ético, autoaprendizaje permanente, asertividad, excelentes

relaciones interpersonales, adaptación y sustento al cambio, responsabilidad profesional, dirección de sí mismo, inteligencia emocional, manejo del tiempo.

- El directivo docente desde el hacer puede: planificar, orientar proyectos colaborativos, diseñar y hacer seguimiento riguroso a los planes de mejora, evaluar y permitir autoevaluación de su talento humano, diseñar procesos, diseñar procesos de convivencia, es decir “como lo sabe hacer lo sabe mandar”.

Los directivos de los centros escolares utilizan la información generada por las evaluaciones del aprendizaje para mejorar la gestión institucional. De acuerdo a lo anterior la información sobre los aprendizajes de los estudiantes que los directivos de los centros escolares disponen proviene de dos fuentes (Peña, 2015, p. 24):

- Las evaluaciones internas: son las que los docentes realizan de manera rutinaria a sus estudiantes; tienen el propósito de conocer y calificar sus desempeños. Cumplen funciones formativas y sumativas, puesto que se utilizan para retroalimentar a cada estudiante sobre sus fortalezas y debilidades en una asignatura.
- Las evaluaciones externas, como su nombre lo indica, son realizadas por un tercero. Estas arrojan información agregada sobre el desempeño de cada centro escolar, sobre el país en general o sobre una región particular. Estas evaluaciones utilizan pruebas estandarizadas que son diseñadas a partir de los parámetros, lineamientos, estándares o currículos nacionales en los que se establecen qué deben aprender los estudiantes en cada grado, nivel y asignatura.

Sorados (citado en Ayvar, 2016, párr.19) realizó una investigación descriptiva correlacional, en donde se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. La muestra fue de manera intencional de 20 sujetos. Los instrumentos

del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un $r = .949$ siendo la dimensión pedagógica del liderazgo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa.

Otro aspecto importante es el que se menciona en el Modelo Educativo vigente, sobre que las familias de los estudiantes “juegan un papel importante en la gestión escolar, al participar en la toma de decisiones cumplirán una función de contraloría social” (Secretaría de Educación Pública, 2017, p.179).

Capítulo III-Metodología de la Investigación

3.1. Enfoque y Diseño de la Investigación

El presente estudio se desarrolló desde un enfoque descriptivo puesto que caracterizó las prácticas de liderazgo pedagógico. Con ello se pretende que el directivo puede tomar decisiones con respecto al desempeño del docente y potenciar las habilidades de éste para estar preparado ante los desafíos futuros. El diseño de investigación es transversal, porque el análisis de datos se realizó sólo por un periodo de tiempo de febrero-julio 2018. Se realizó de forma no experimental porque se utilizó el cuestionario *Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar*.

3.2. Población

Para esta investigación los participantes fueron los profesores de las Escuelas Secundarias del Estado de Campeche. La población de estudio está constituida en 65 profesores que laboran en la Escuela Secundaria Técnica No. 3 del municipio de Calkiní.

3.3. Muestra

La muestra estuvo conformada por 32 maestros; el 14 corresponde a hombres, el 17 a mujeres y uno de ellos no escribió su género, los docentes que participaron brindan sus servicios en el turno matutino.

3.4. Instrumento

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue el cuestionario “Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar”, elaborado por la autora Marina García Garnica, con una alta fiabilidad Alpha de Cronbach de 0.975. Este cuestionario sirvió para recoger la opinión de los docentes de una institución educativa a nivel secundaria, en donde se visualizó la perspectiva que tenían sobre las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico que desarrolla el directivo de su centro.

Es importante destacar que al cuestionario se le hicieron ajustes de lenguaje y de adaptación en las variables de centro, para asegurar de su pertinencia en el contexto mexicano y se validó a través del software SPSS.

El cuestionario se compone de:

- Dos bloques con variables descriptivas de identificación (Bloque I “Variables relativas al centro” de 5 ítems y Bloque II “Variables personales” de 9 ítems), compuestos por un total de 14 ítems, en su mayoría con formato estructurado, tanto de respuesta cerrada como múltiple.
- Cinco bloques de contenidos, con 83 ítems de escala valorativa, que permiten recoger las prácticas eficaces que desempeñan los directivos.

Tabla 1.

Dimensiones del cuestionario “Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar”

Dimensión	Subdimensión	Núm. De Ítems
I. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro.	– Apoyo a la calidad docente	17
	– Gestión estratégica de recursos	9
	– Colaboración más allá de la escuela	7
	– Fijación y evaluación de las metas educativas	9
II. Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas	– Capacidad para compartir el liderazgo	6
III. Formación en habilidades pedagógicas.	– Formación de habilidades pedagógicas	10
IV. Convertir la dirección en una profesión atractiva	– La dirección como una profesión atractiva	14
V. Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	– Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	12

Fuente: García-Garnica, M. (2016): Universidad de Loyola Andalucía.

Cada uno de estos ítems es sometido a una doble valoración, a través de dos escalas Likert de cinco grados de respuesta que van de “nada” a “mucho”. En la primera escala “en mi centro”, el encuestado debe valorar la opción que mejor refleja

lo que ocurre en su escuela actualmente, es decir el grado en que se producen cada una de las conductas de liderazgo expresadas. En la segunda “sería deseable”, se trata de que refleje su opinión sobre la pertinencia o relevancia que otorga a cada una de las

- Una pregunta abierta que recoge sugerencias y propuestas de mejora.

3.5. Análisis de datos

Para obtener los resultados se llevó a cabo la captura de los datos proporcionados en el cuestionario en el programa de Microsoft Excel 2001, este es una hoja de cálculo que permite el análisis, organización y procesamiento de datos cuantitativos. Conforme a esto se presentó la información en gráficas de barras, realizando un análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante el uso de la estadística. En cuanto a la interpretación de los datos que se visualizan en las gráficas, se estableció que las prácticas que se encuentren por debajo del 50% son categorizadas como áreas de oportunidad para mejorar, y las que estén por arriba del 50% se toman como practicas eficaces que se llevan a cabo en la institución, conforme a lo anterior el análisis dependió de lo que se evaluaba en cada ítem.

Capítulo IV. Resultados

Para iniciar la presentación de los resultados, se menciona los datos demográficos de la muestra que plantea en el primer apartado del cuestionario de prácticas de liderazgo.

Con relación al género de los informantes, en el caso de los docentes el 44% corresponde a hombres y el 53% a mujeres. En cuanto a, si el centro educativo cuenta con algún reconocimiento de calidad, el 28% mencionó no contar con él, 25% dijo que, si y 47% no contestó, porque dijo no saber.

Sobre la edad de los docentes se puede visualizar en la figura 1, que el 50% de los encuestados tienen de 30 a 39 y solo el 6% menos de 30 años.

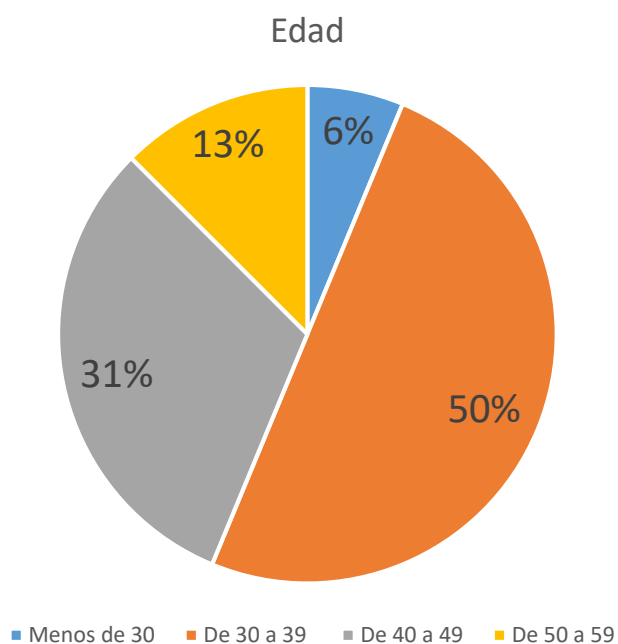


Figura 1. Edad de los docentes que laboran en el plantel

Considerando los años de experiencia o labor en el área educativa, en la figura 2, se observa una mayor frecuencia en el rango de 5 a 10 años de experiencia, en cambio se visualiza una menor densidad en la escala de 21 a 30 años.

EXPERIENCIA LABORAL

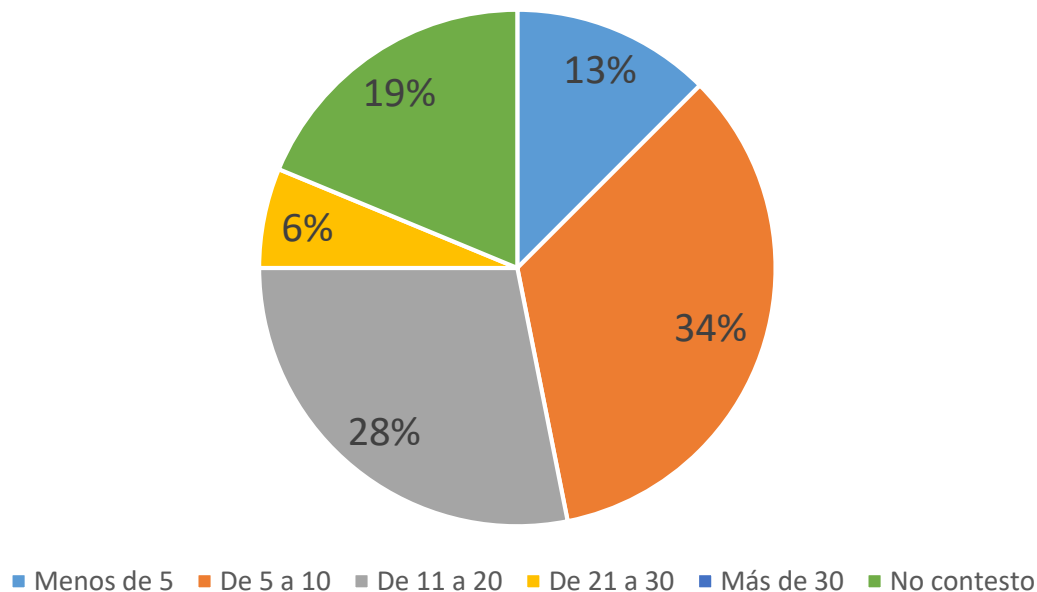


Figura 2. Los años de experiencia laboral del profesorado dentro de la institución

A continuación, se describe los resultados que se obtuvieron en cada dimensión junto con las gráficas de barra donde se presenta los porcentajes de las personas que eligieron una opción de la escala de Likert.

Dimensión 1. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en la secundaria.

Los resultados de la Dimensión 1. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el Centro, considera las prácticas de liderazgo que desarrollan los directivos en sus escuelas para elevar la calidad y la eficacia. Esta se compone de cuatro subdimensiones (a) Apoyo a la Calidad Docente, (b) Gestión Estratégica de Recursos, (c) Colaboración más allá de la Escuela, y (d) Fijación de Metas educativas.

a) Apoyo a la Calidad Docente

En mi centro

Con relación a las figuras 3, 4 y 5, se muestran los datos que se obtuvieron de mi centro que se ubica a lado izquierda del cuestionario (ver anexo 2), en este se evalúa la dirección escolar respecto al apoyo a la calidad docente, esta subdimensión está compuesta de 17 ítems, los cuales se dividieron en tres graficas. En la primera gráfica predomina el ítem 2. *Trabajar en equipo entre docentes*, en

cambio en la práctica con menor porcentaje es la de *promover las tic's en centro como apoya a los procesos de aprendizaje*.

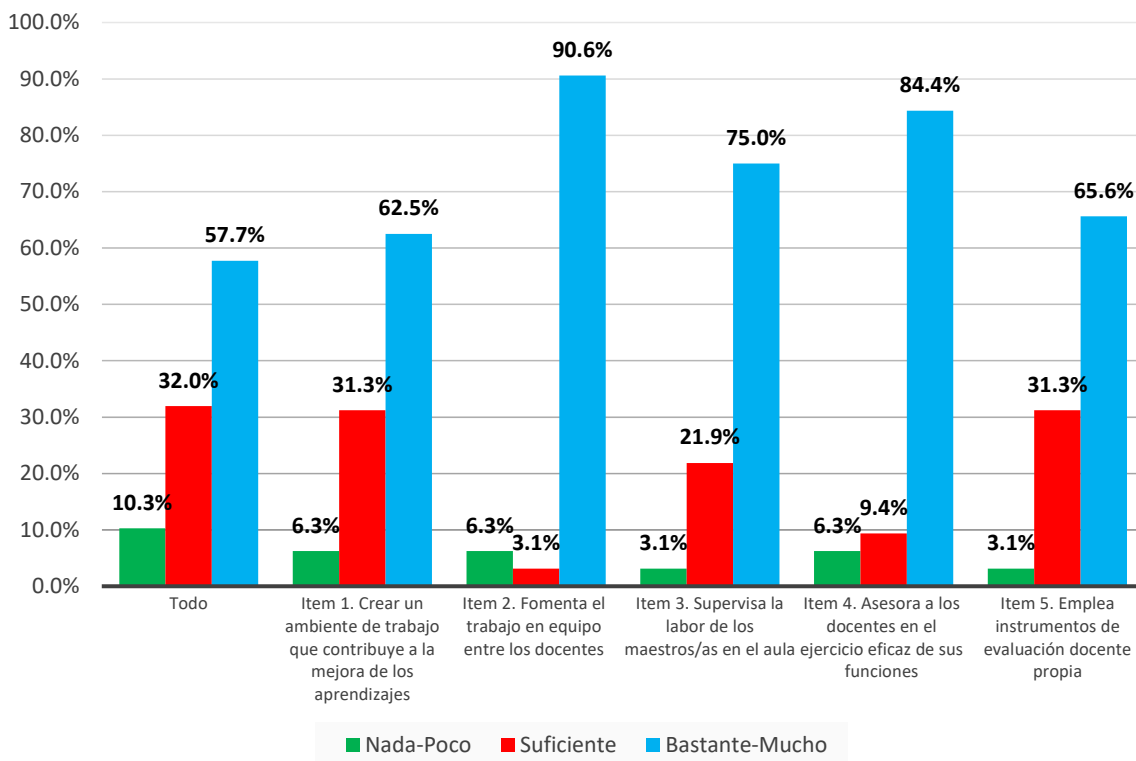


Figura 3. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 1)

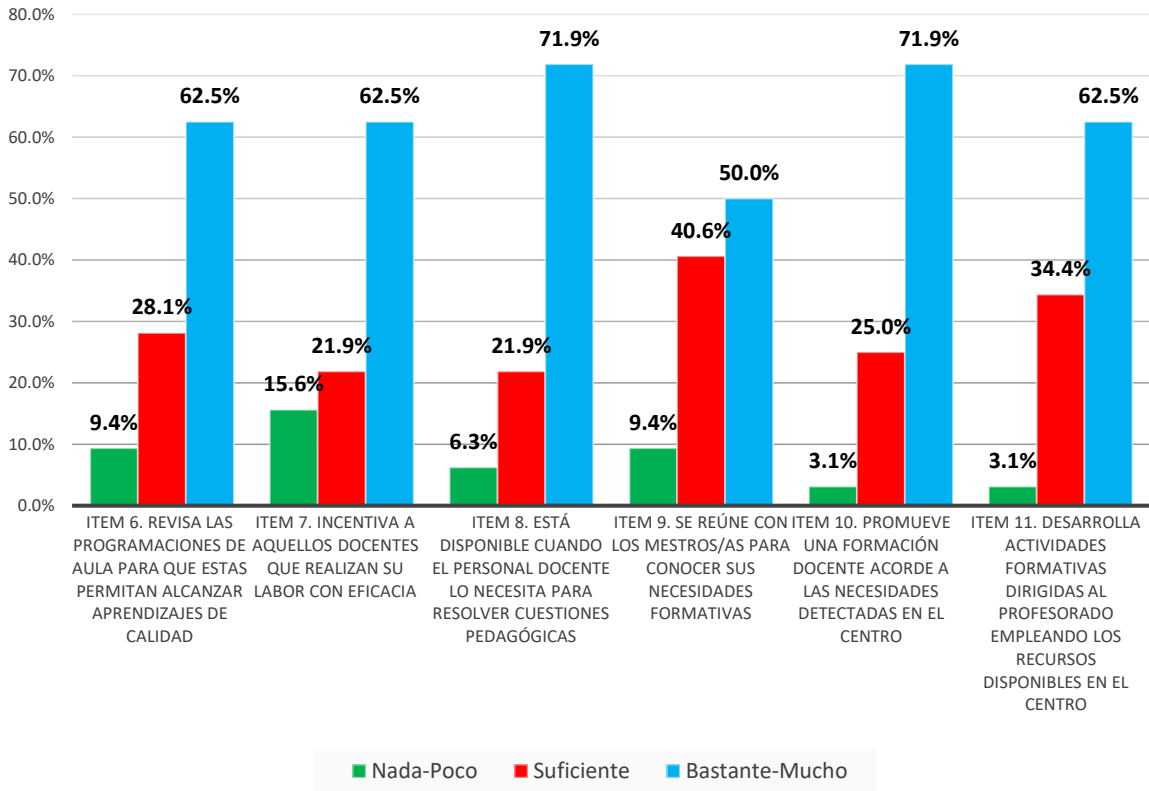


Figura 4. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 2)

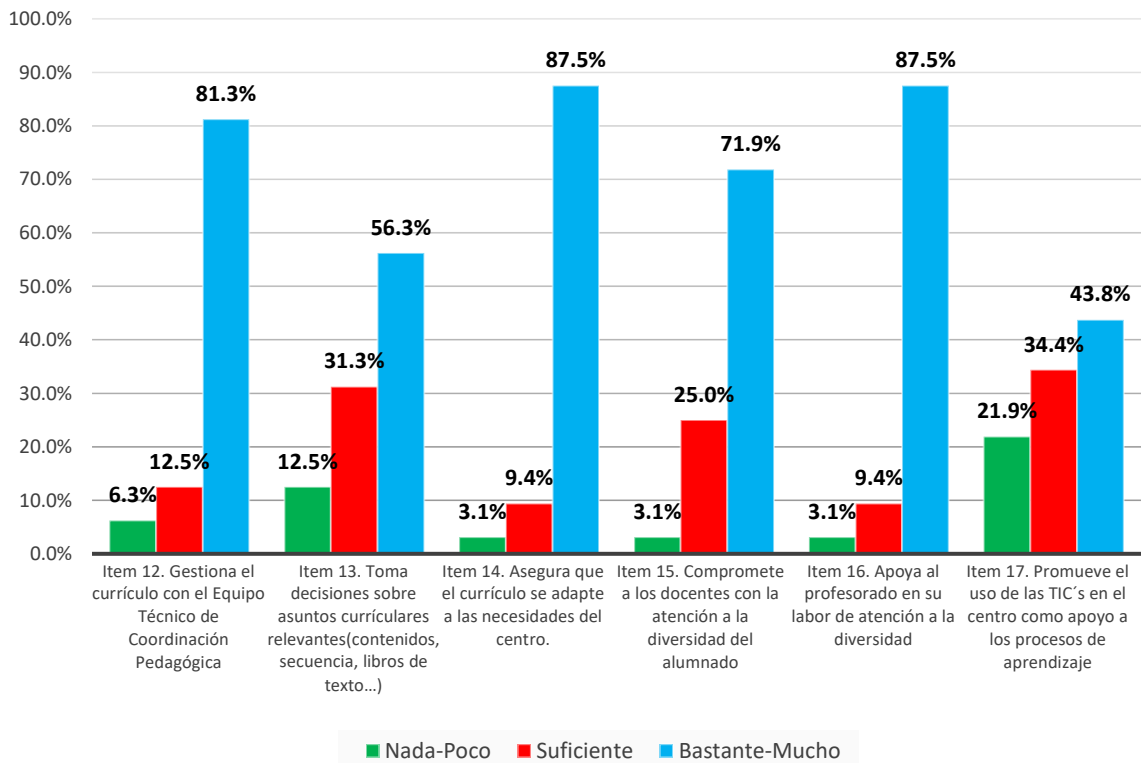


Figura 5. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 3)

Sería deseable

En las figuras 6,7 y 8, se observa los resultados de la columna de sería deseable, que se sitúa en la parte derecha del cuestionario (anexo 2), este apartado se refiere a las practicas que a los docentes les gustaría se llevaran a cabo o se mantuviera tal como están. La práctica que predomina con un 90.6% en las gráficas es: *crear un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes*.

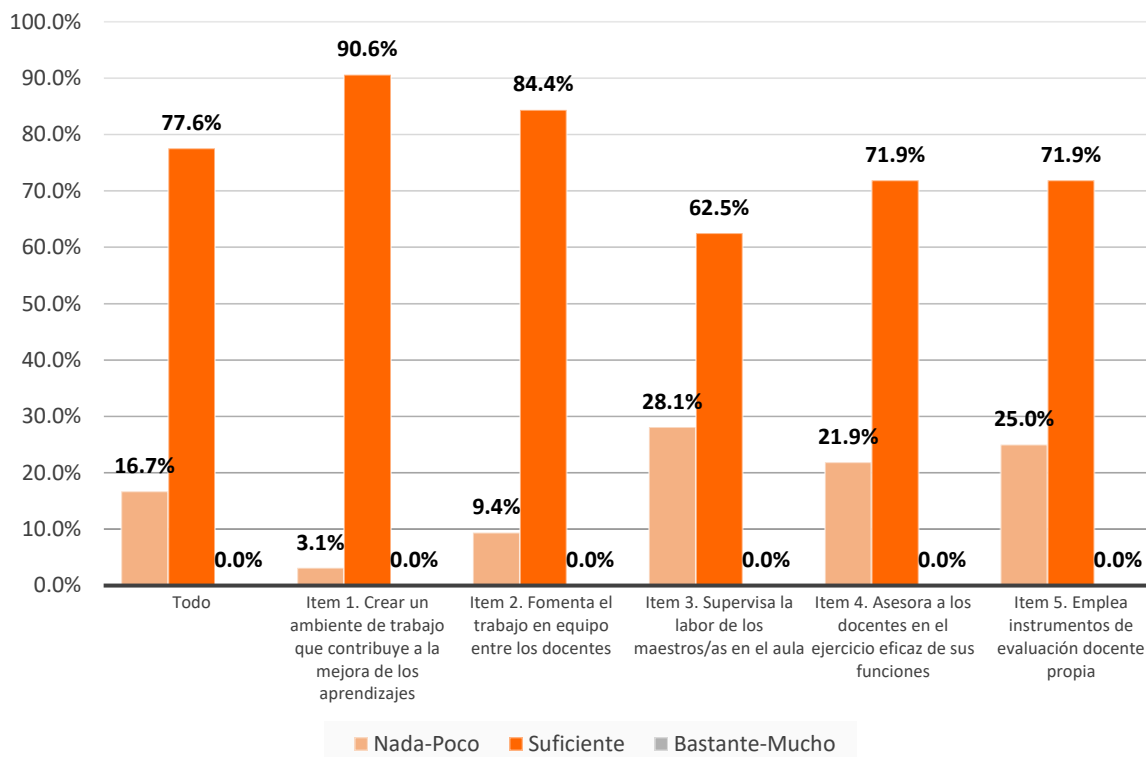


Figura 6. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 1)

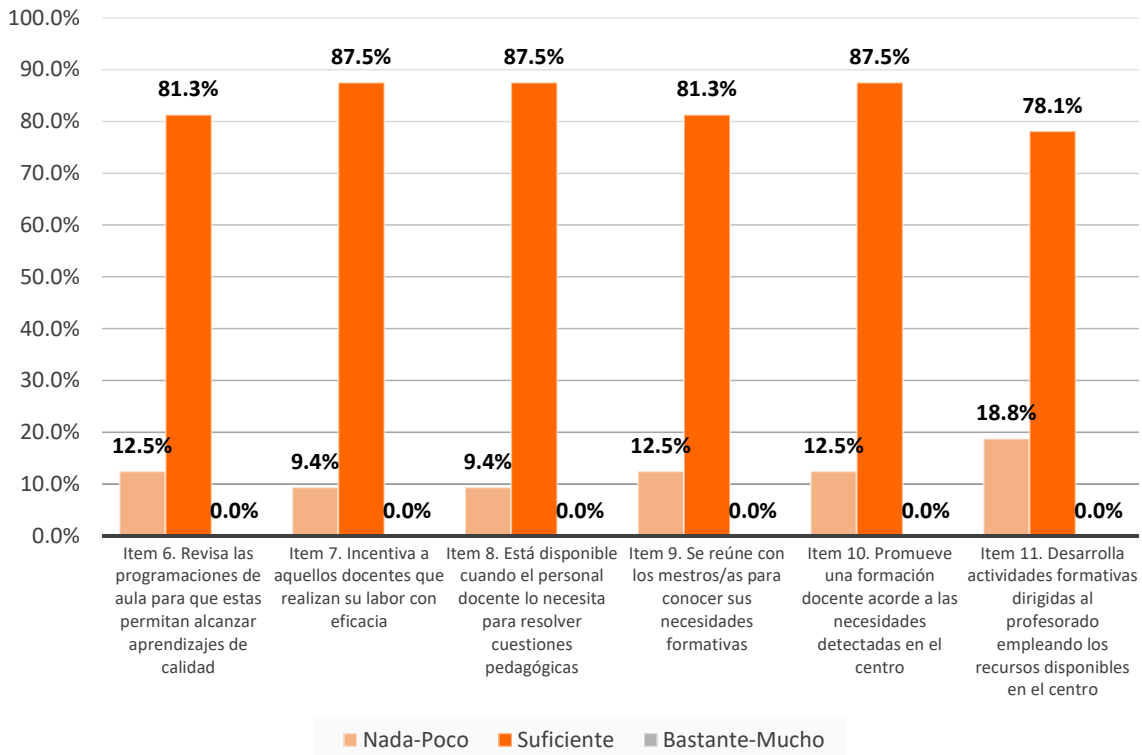


Figura 7. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 2)

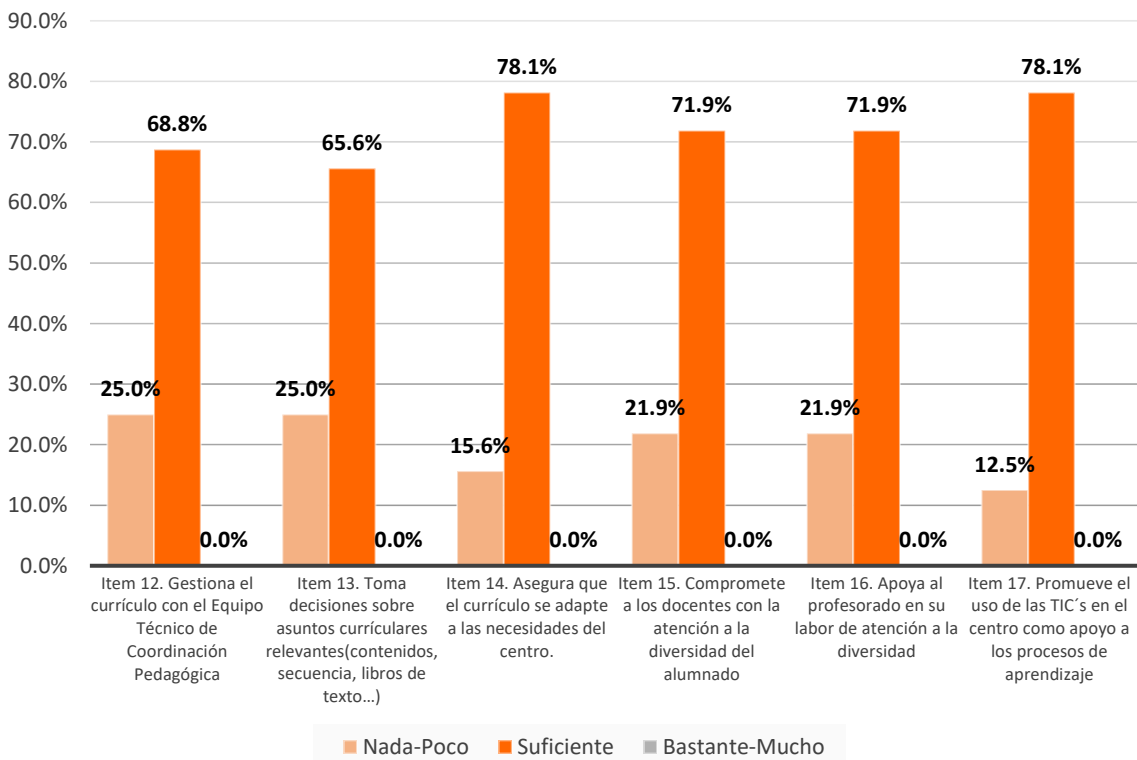


Figura 8. Subdimensión: Apoyo a la calidad docente con respecto a la dirección escolar (parte 3)

b) Gestión Estratégica de Recursos

En mi centro

García-Garnica (2016) refiere a la gestión de recursos a la capacidad que tienen los directivos para utilizar los recursos económicos, materiales y humanos disponibles en el centro con la mayor eficacia y eficiencia, ajustándolos a las necesidades y propósitos pedagógicos (p. 505).

En esta gráfica (figura 7), a través de los ítems se observa como la dirección lleva a cabo la gestión de recursos disponibles en la institución y como ejerce su liderazgo al momento de manipular recurso humano. La práctica que predomina es: *se ocupa de que el centro cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente*. Las áreas para trabajar que obtuvieron menos de la mitad son: *organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro* y *sanciona a aquellos docentes que no cumplen adecuadamente con sus funciones*; aquí cabe resaltar en este análisis corresponde a lo que debe respetarse la Normalidad mínima, especificado en la Reforma Educativa, lo que también se analiza su congruencia en el ítem 25. Controlar la asistencia del profesorado.

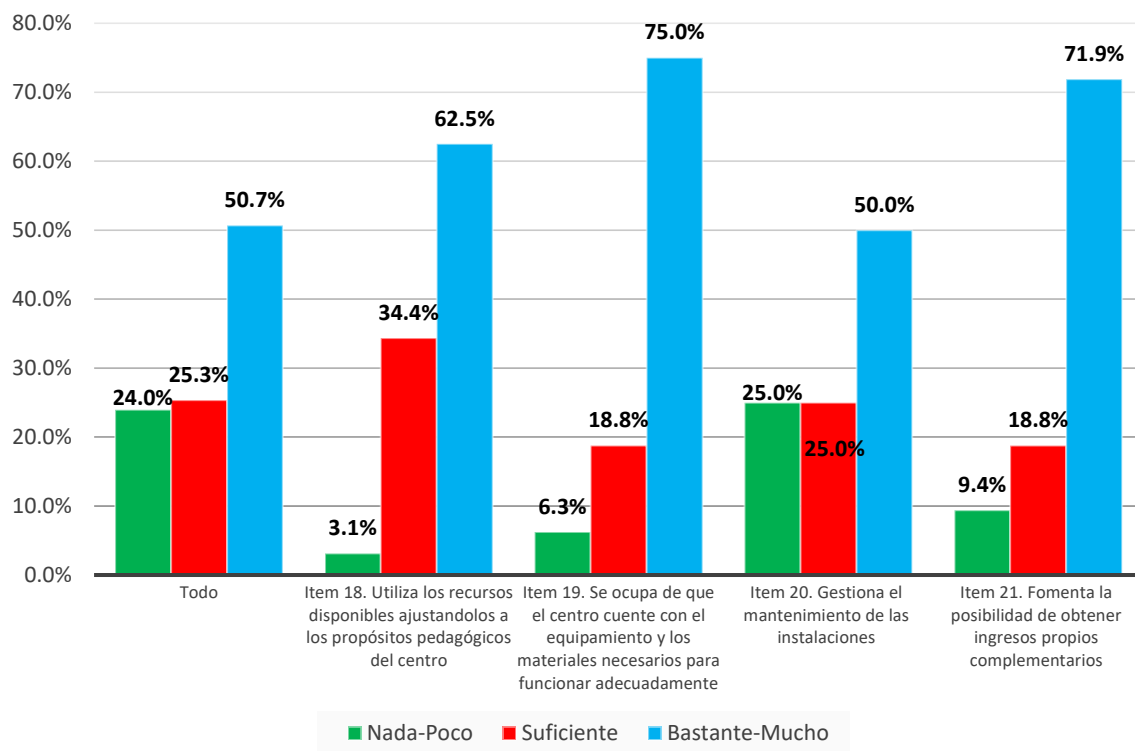


Figura 9. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 1)

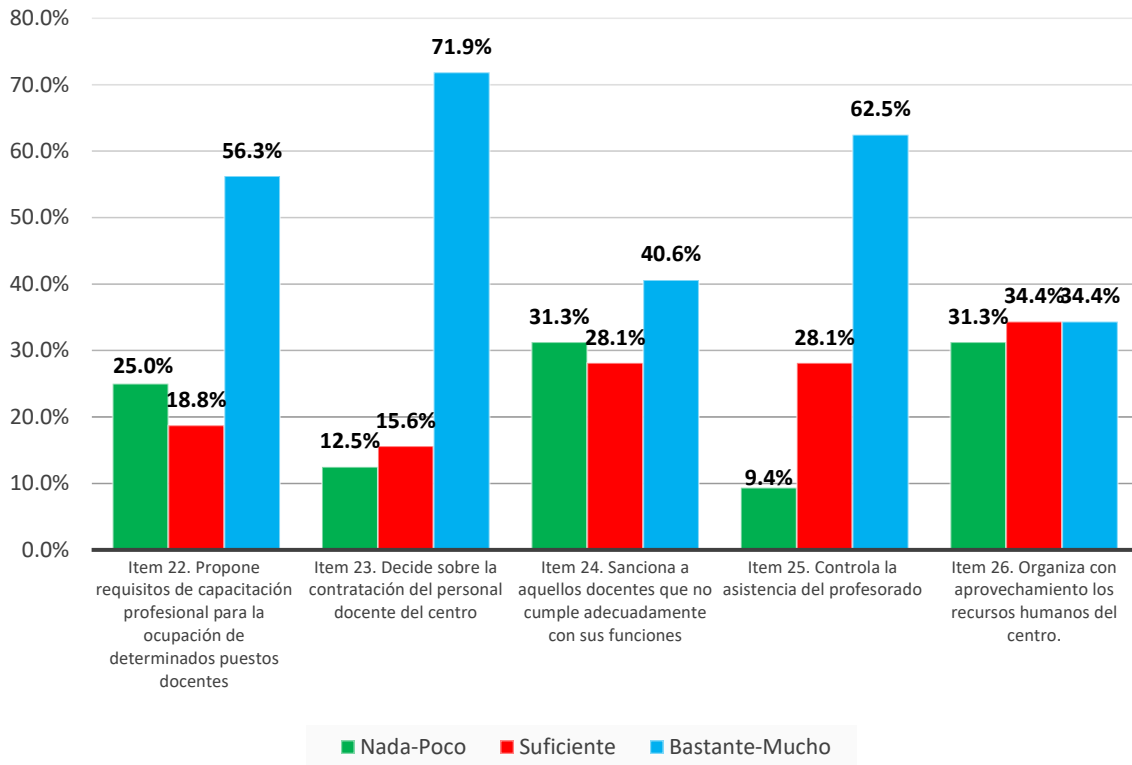


Figura 10. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Sería deseable

En la figura 11 y 12, se observan que las practicas que a los docentes les gustaría que se implementará es: *utiliza los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos del centro.*

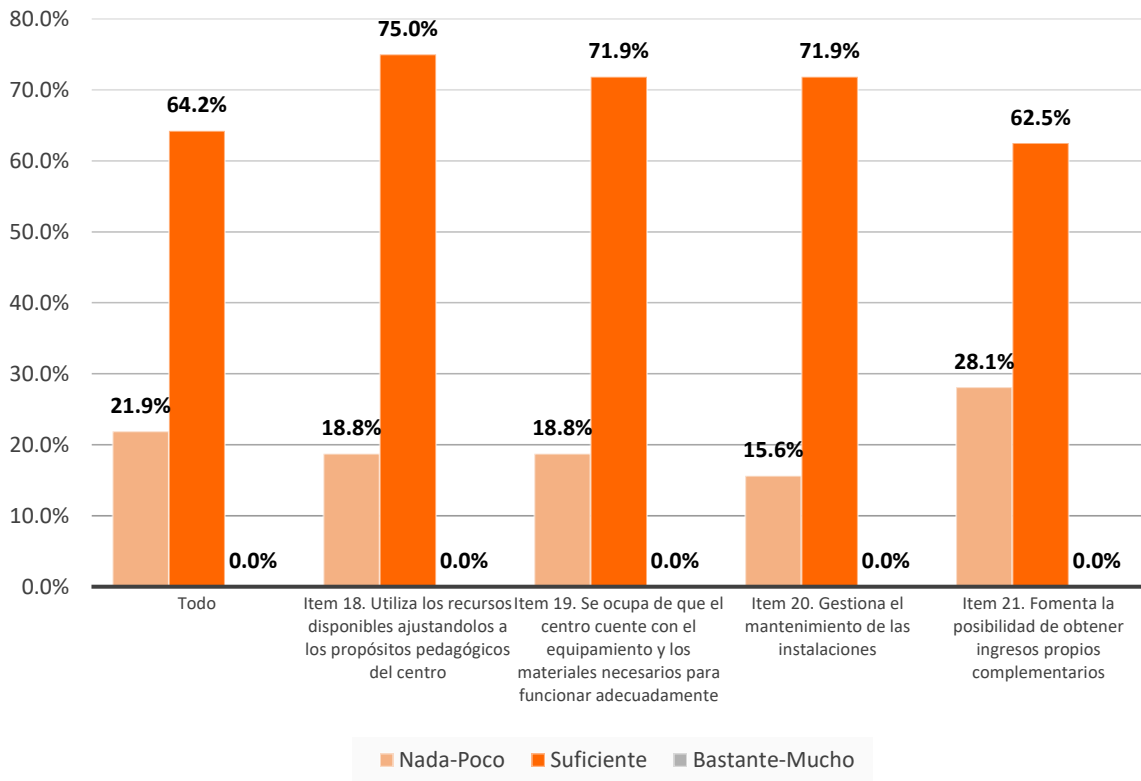


Figura 11. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 1)

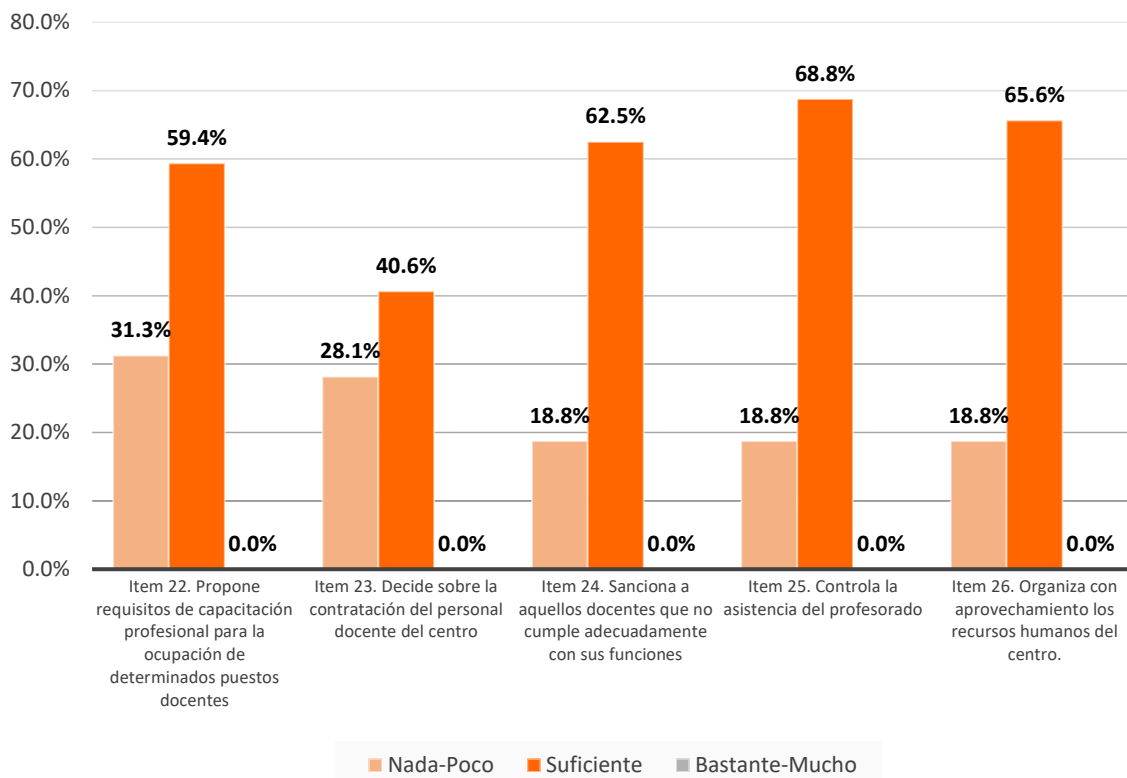


Figura 12. Subdimensión: Gestión estratégica de recursos con respecto a la dirección escolar (parte 2)

En ambas graficas se visualiza que una de las practicas que predomina en la figura 11, es la de *se ocupa de que el centro cuente con el equipamiento necesario*, sigue siendo una de las que predomina en la figura 9, esto quiere decir que a los docentes les gustaría que se mantuviera esa práctica. En cuanto a las áreas de oportunidad para trabajar que se reflejan en la figura 10, en la gráfica de “sería deseable” se observa que estas aparecen arriba del 50%, lo que significa que el profesorado está interesado en que se mejoren estas prácticas.

c) Colaboración más allá de la escuela

En mi centro

Esta subdimensión, de acuerdo con García Garnica autora del instrumento, consiste en fomentar las relaciones de la escuela con la comunidad que la rodea (centros, educativos, familias, asociaciones, empresas, organismos públicos, etc.), con el objetivo de compartir recursos y conocimientos que proporcionen una mejora. Considera el fortalecimiento de la colaboración entre líderes, formando redes y trabajando de forma conjunta por la calidad de sus escuelas.

La práctica que predomina en esta subdimensión es: *participa en redes de centros que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo*, en cambio un área de oportunidad para trabajar es la práctica de *mantiene relación con los directivos de otras escuelas por iniciativa propia*.

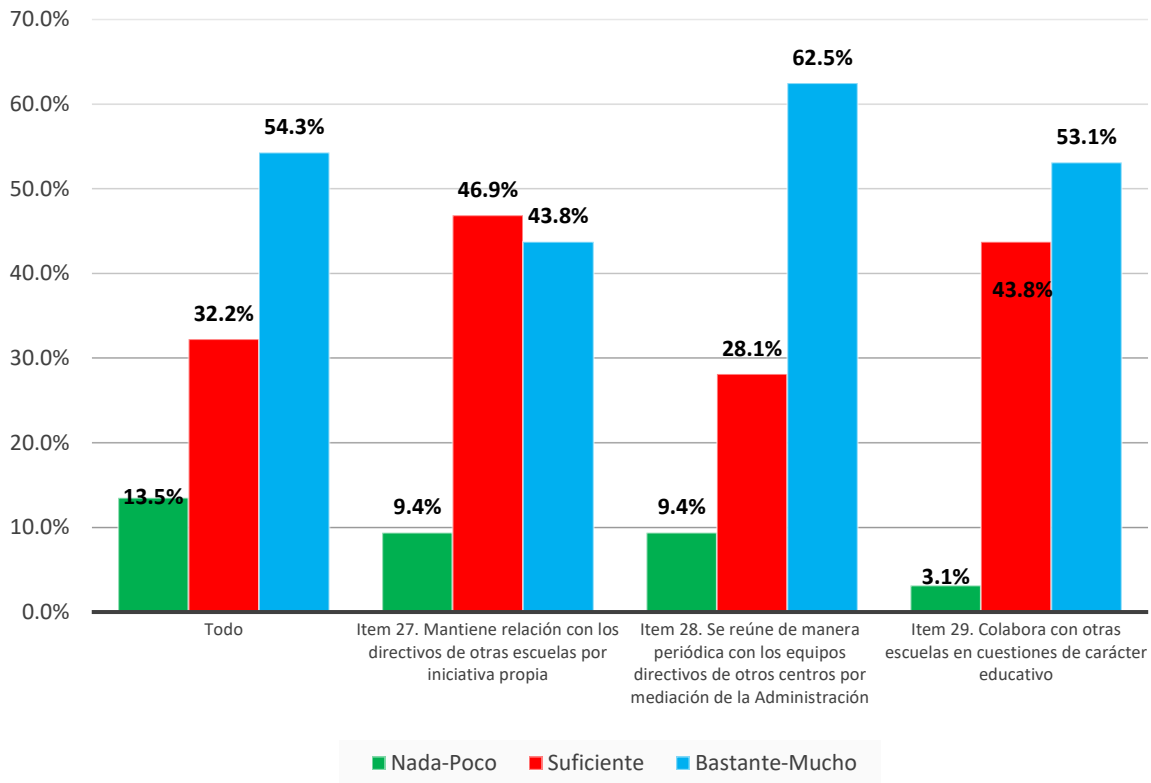


Figura 13. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 1)

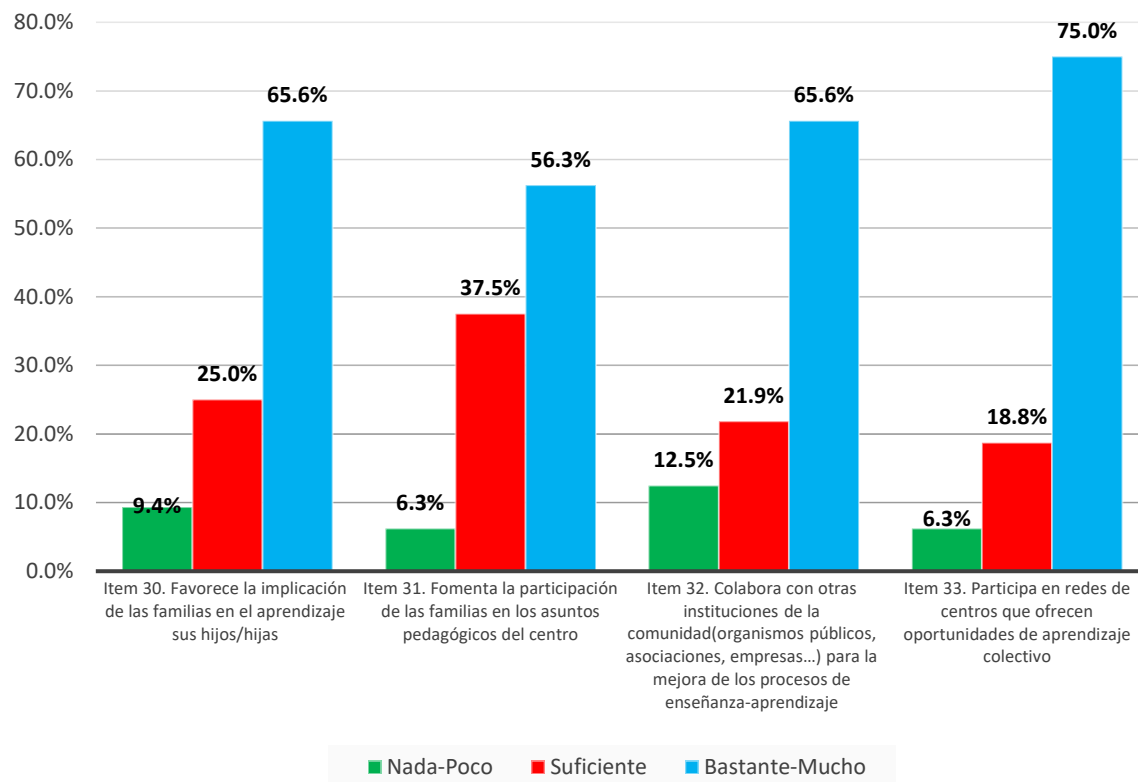


Figura 14. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Sería deseable

En las gráficas (figura 15 y 16) se visualiza que la práctica que predomina con un 75% es: *favorece la implicación de las familias en los asuntos pedagógicos del centro.*

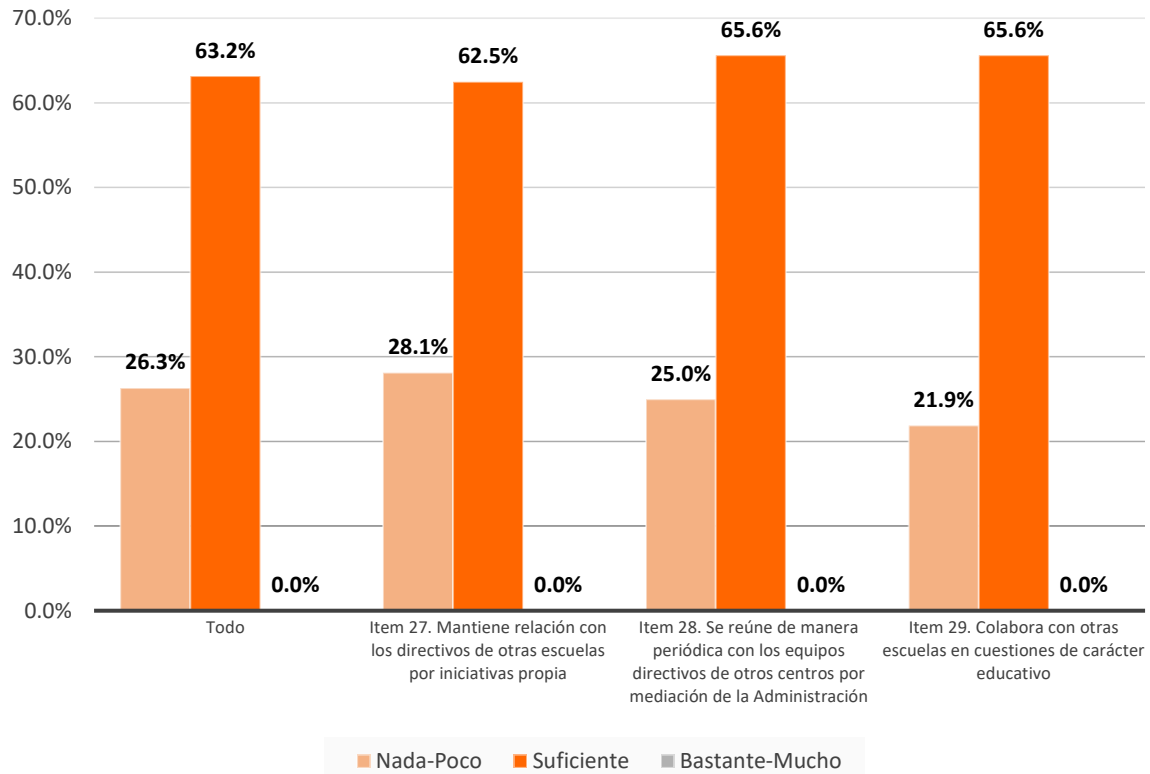


Figura 15. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 1)

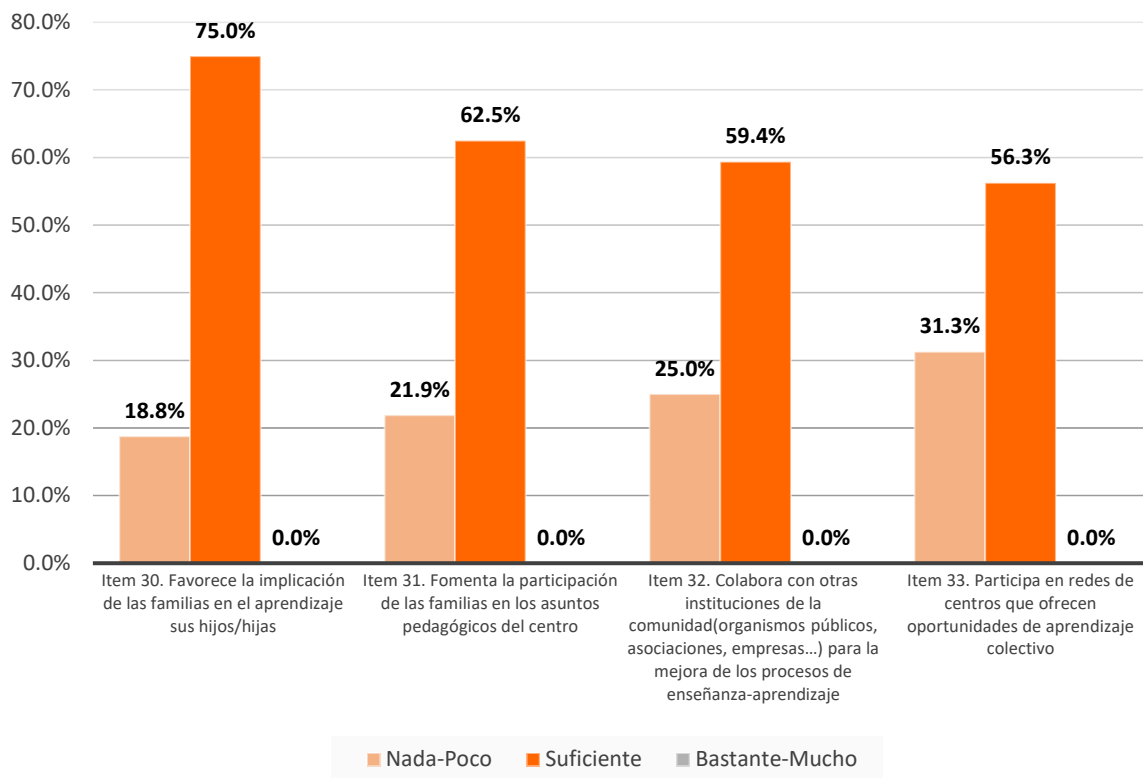


Figura 16. Subdimensión: Colaboración más allá de la escuela con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Entre las practicas que predominaron en las figuras 13 y 14, se siguen viendo reflejadas dos de ellas en la figura 15 y 16, como las prácticas que le gustaría a los docentes que permanecieran, en cambio la práctica que obtuvo alto porcentaje en la gráfica de “mi centro”, en la de “sería deseable” se visualiza con un bajo porcentaje.

d) Fijación y evaluación de metas educativas

En mi centro

Se trata de establecer metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes; así como de evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hacer los ajustes pertinentes en el programa escolar, desarrollando planes de mejora cuando sean necesarios. Todo ello, haciendo participe al profesorado. Al mismo tiempo, los líderes escolares deben ser responsables del uso que hacen de los recursos, así como de los procesos que

establecen, respondiendo ante la administración y la comunidad por los niveles de logro alcanzados.

En la ilustración se perciben que la práctica que predomina es de si *evalúa periódicamente el avance hacia los objetivos definidos*. Del conjunto de prácticas que componen esta subdimensión no se encontró alguna que estuviera por debajo del porcentaje establecido.

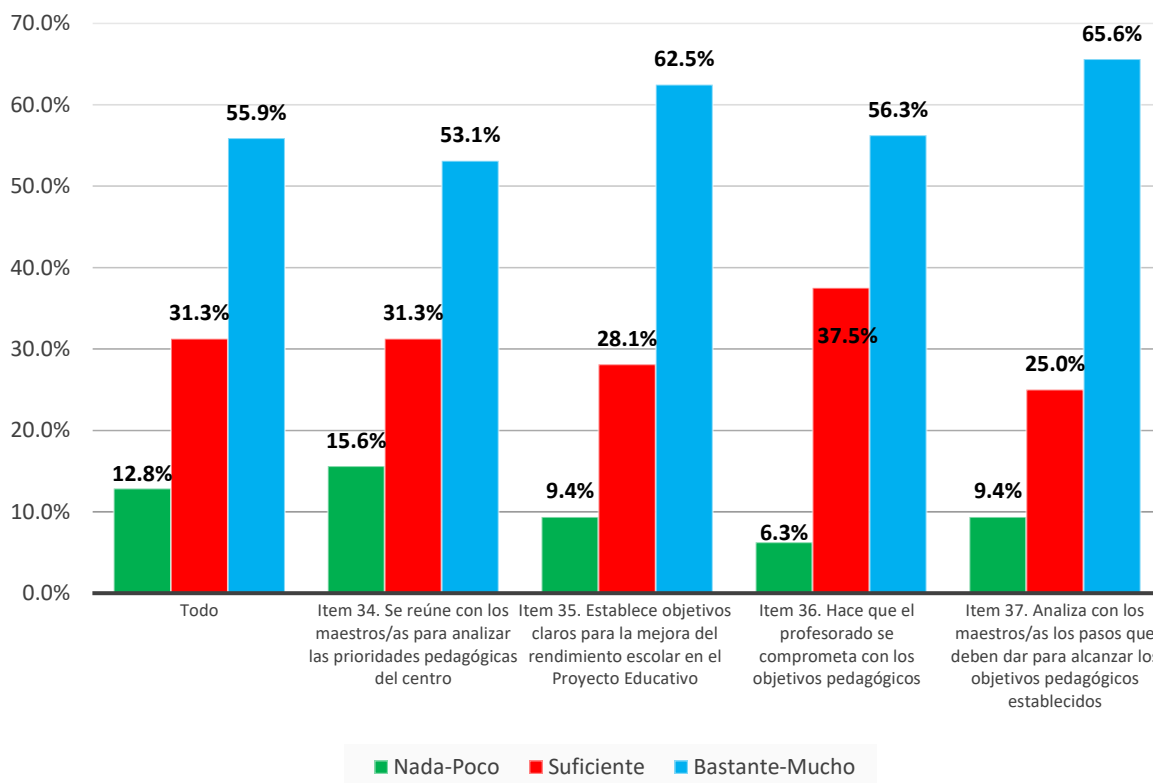


Figura 17. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte1)

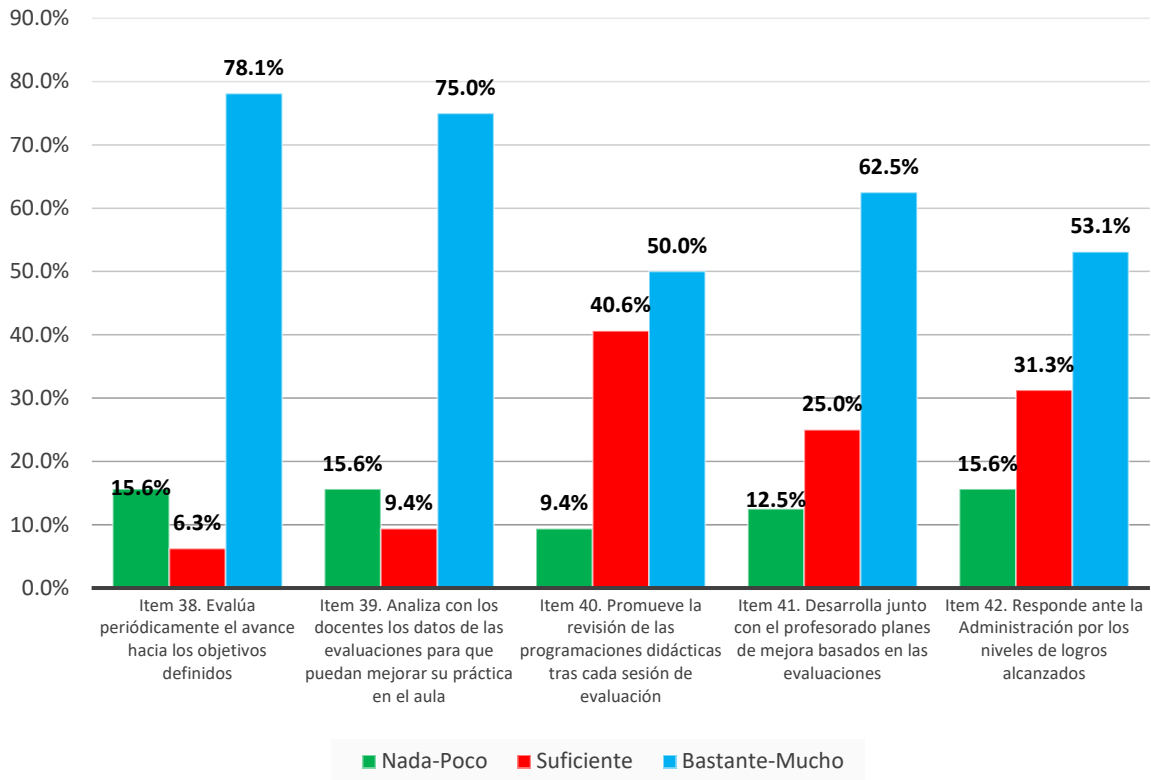


Figura 18. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Sería deseable

En las siguientes graficas se muestran los datos obtenidos de la columna “sería deseable”, en donde la práctica que predomina con un 75% es si la dirección escolar *hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos*.

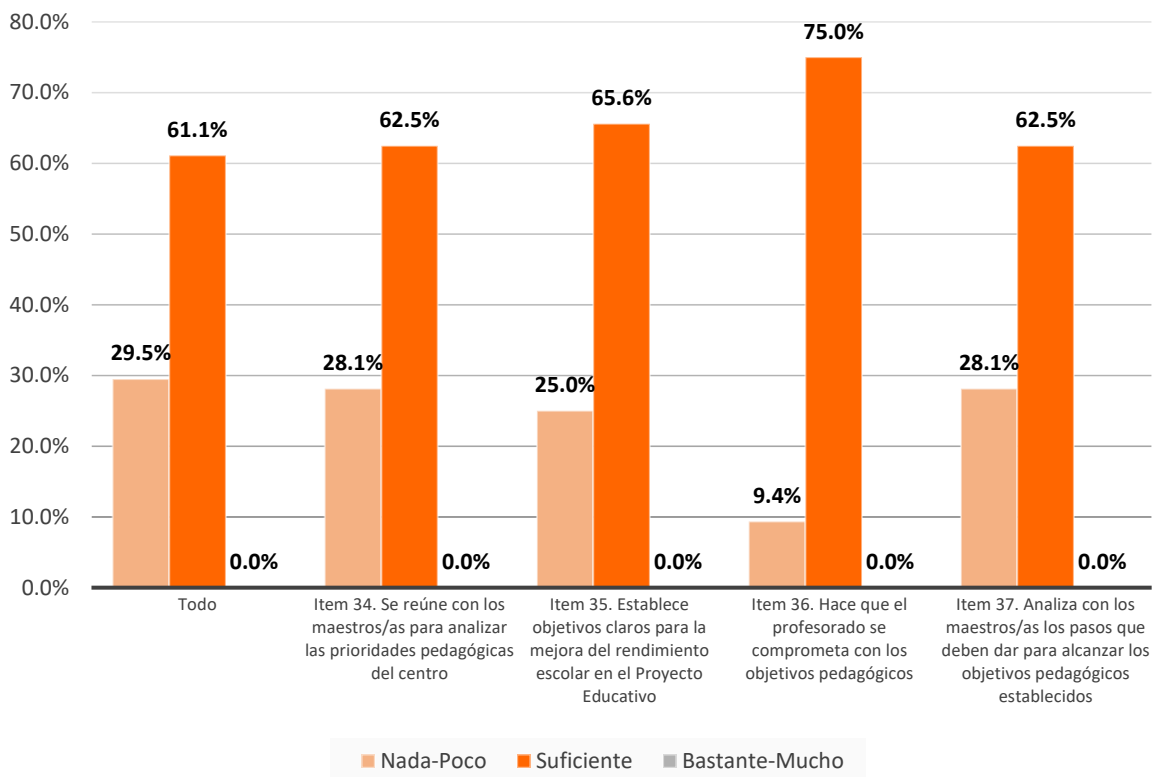


Figura 19. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte 1)

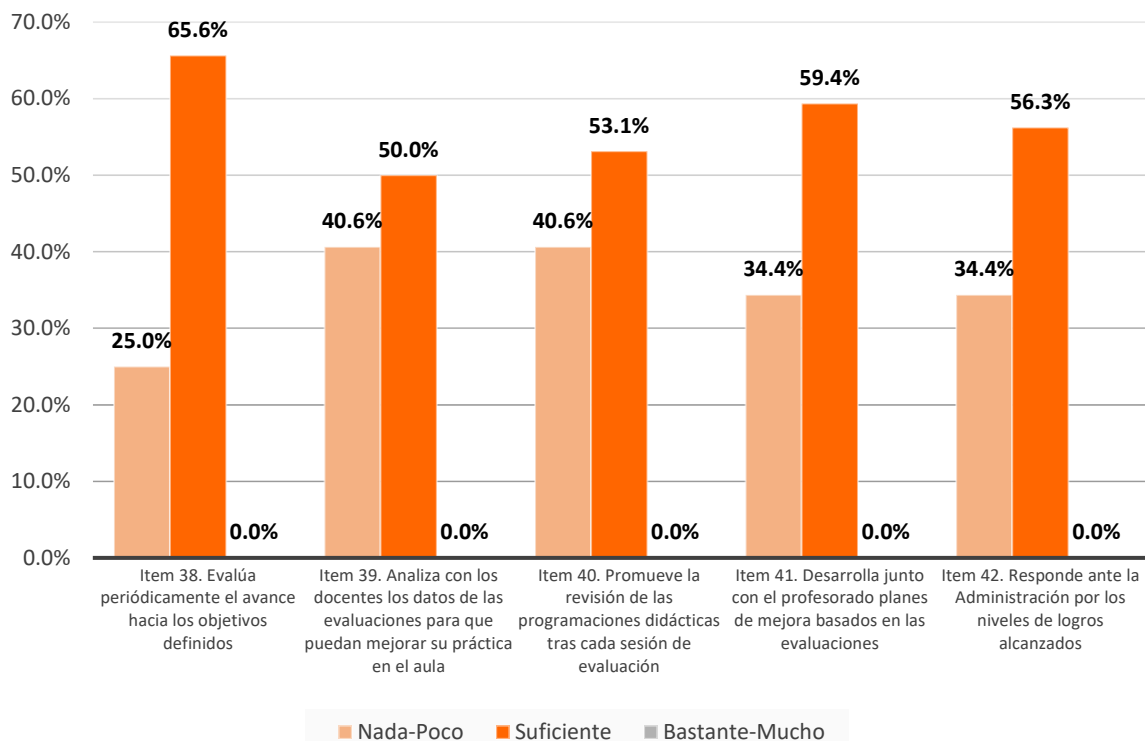


Figura 20. Subdimensión: Fijación y evaluación de metas educativas con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Lo que se observa en las gráficas, es que aquellas prácticas que se encontraban en “mi centro”, las cuales estaban en un rango de 50% a 57%, subieron de porcentaje en la figura de “sería deseable”, esto quiere decir que a los profesores les gustaría que hubiera un avance en estas prácticas.

Dimensión 2. Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas

En mi centro

La *Capacidad para compartir el liderazgo*, García Garnica la define como la capacidad de la dirección para compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela con potencial. Consiste en proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo a otros miembros de la comunidad escolar, para apoyar sus capacidades de liderazgo y lograr que se impliquen activamente en las labores pedagógicas, en este caso de las secundarias.

En las figuras 21 y 22 se visualiza que la práctica de liderazgo que prevalece es donde se menciona si la dirección *proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros del centro con capacidad para coordinar asuntos pedagógicos*.

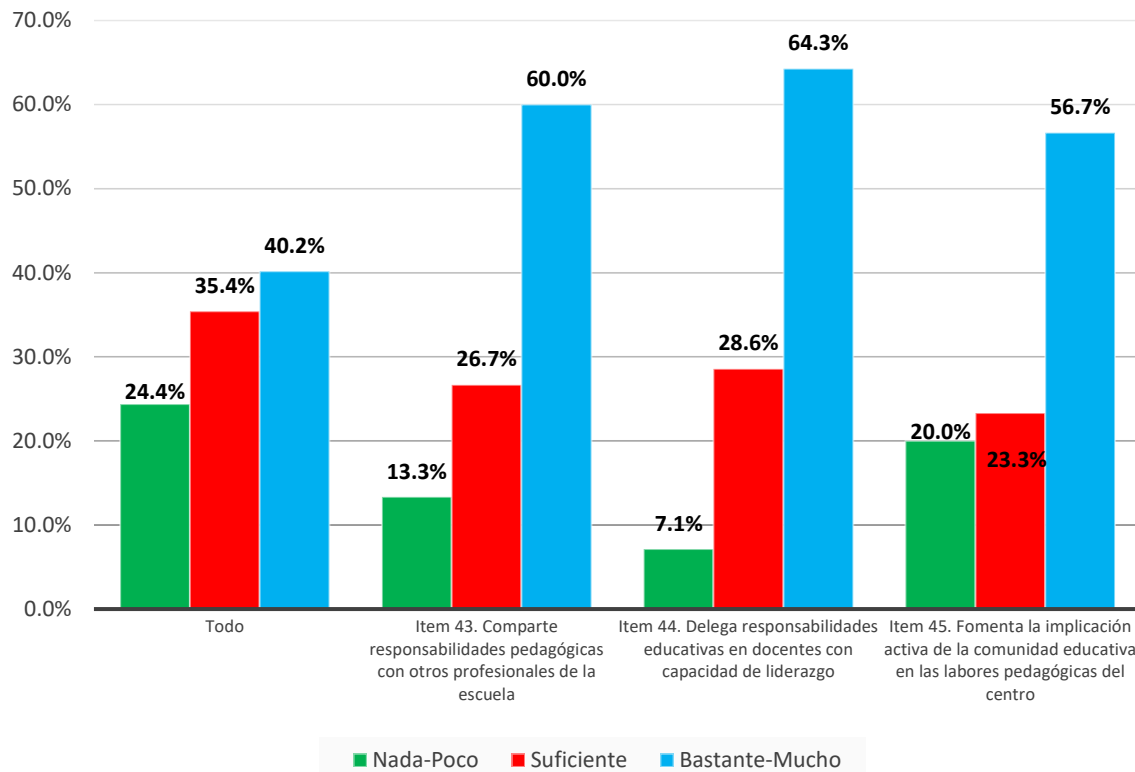


Figura 21. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)

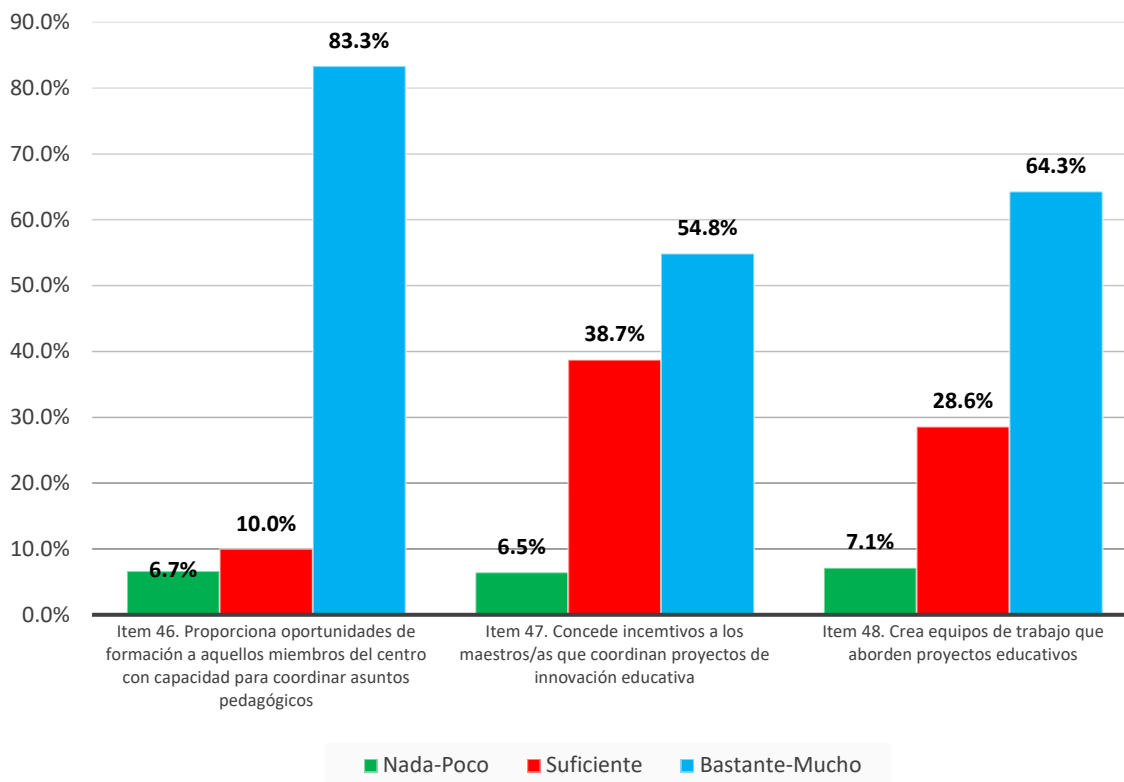


Figura 22. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Para que una secundaria mejore sus niveles de logro, es importante que la planta académica cuente con oportunidad de formación vinculado a “los requerimientos de sus docentes y estudiantes a partir del conocimiento que les proveen las evaluaciones y su trabajo cotidiano. Por lo que se pueden diseñar opciones de formación, presenciales o a distancia, pero comunes para la entidad, y específicas para las regiones” (Secretaría de Educación Pública, 2017, p. 136).

Sería deseable

Con base a la opinión de los encuestados, se observa (figura 23 y 24) que la práctica que predomina es si la dirección escolar *delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo*.

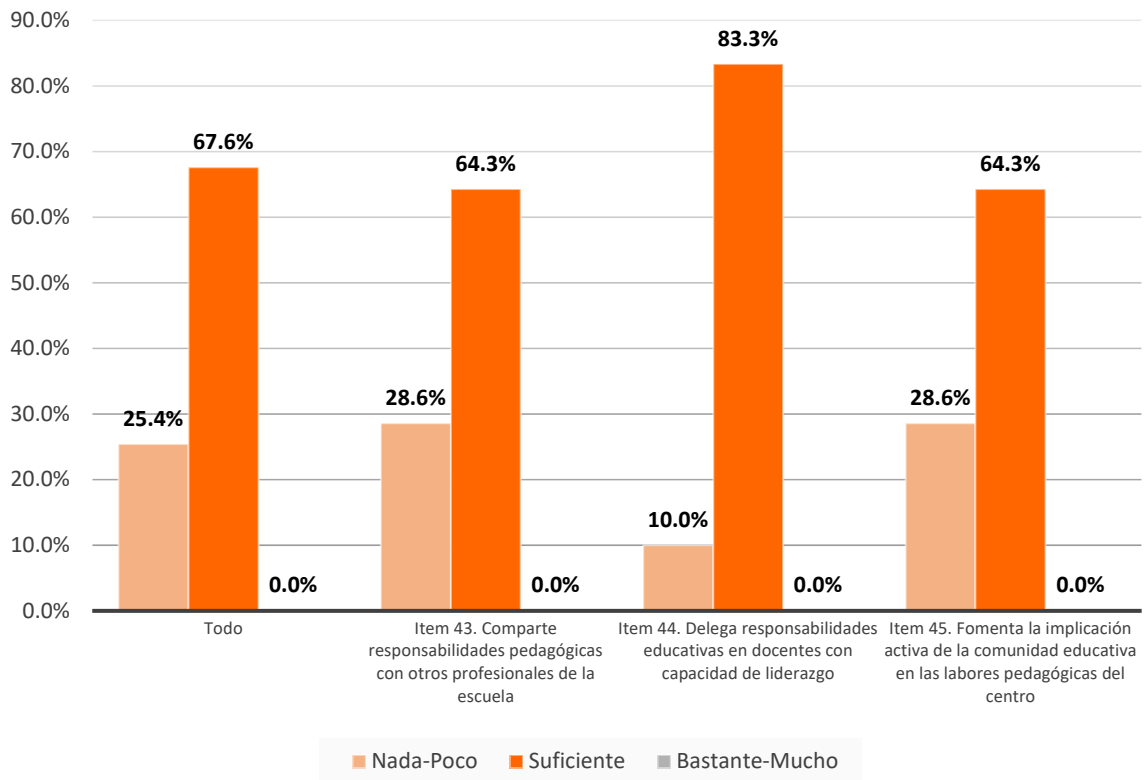


Figura 23. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)

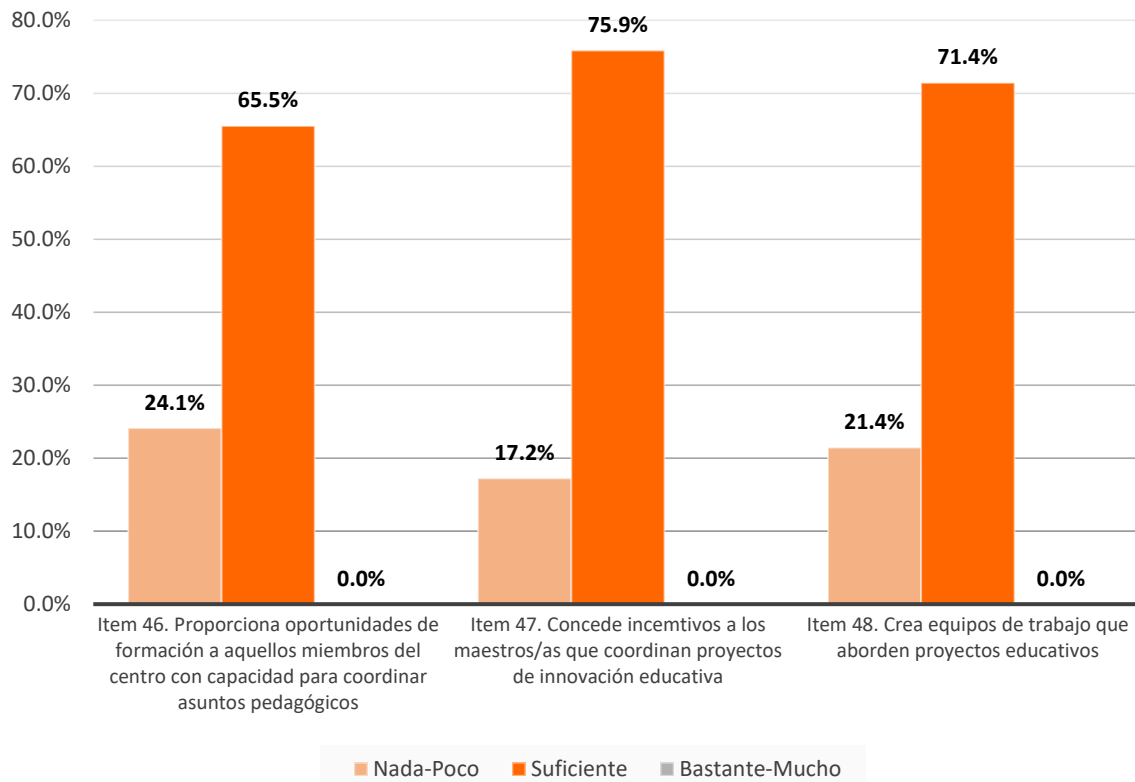


Figura 24. Dimensión: Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Al observar ambas graficas se percata el incremento que obtuvieron algunas de las practicas que se encuentran en “mi centro”, las más notables son aquellas que aumentaron un 20%, estas son: *concede incentivos a los maestros que coordinan proyectos de innovación educativa*; esto quiere decir que los maestros les gustaría que les proporcionaría algún estímulo, por implementar algún proyecto que ayuda a combatir esas brechas que han surgido en la educación, la otra sería que la dirección *delegara responsabilidades educativas en los docentes con capacidad de liderazgo*; con respecto a esto se percibe que el profesorado está interesado a participar en ciertas tareas educativas, consiguiendo desarrollar las habilidades que se requieren para ser un líder.

Dimensión 3. Formación de habilidades pedagógicas

En mi centro

Esta referida a las oportunidades de formación que tienen los distintos miembros del equipo directivo desde que acceden al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asigna.

En la escala de “mi centro” se aprecia que la práctica de liderazgo con mayor porcentaje es aquella donde se menciona si la dirección *ha recibido formación para apoyar la calidad de la labor docente*.

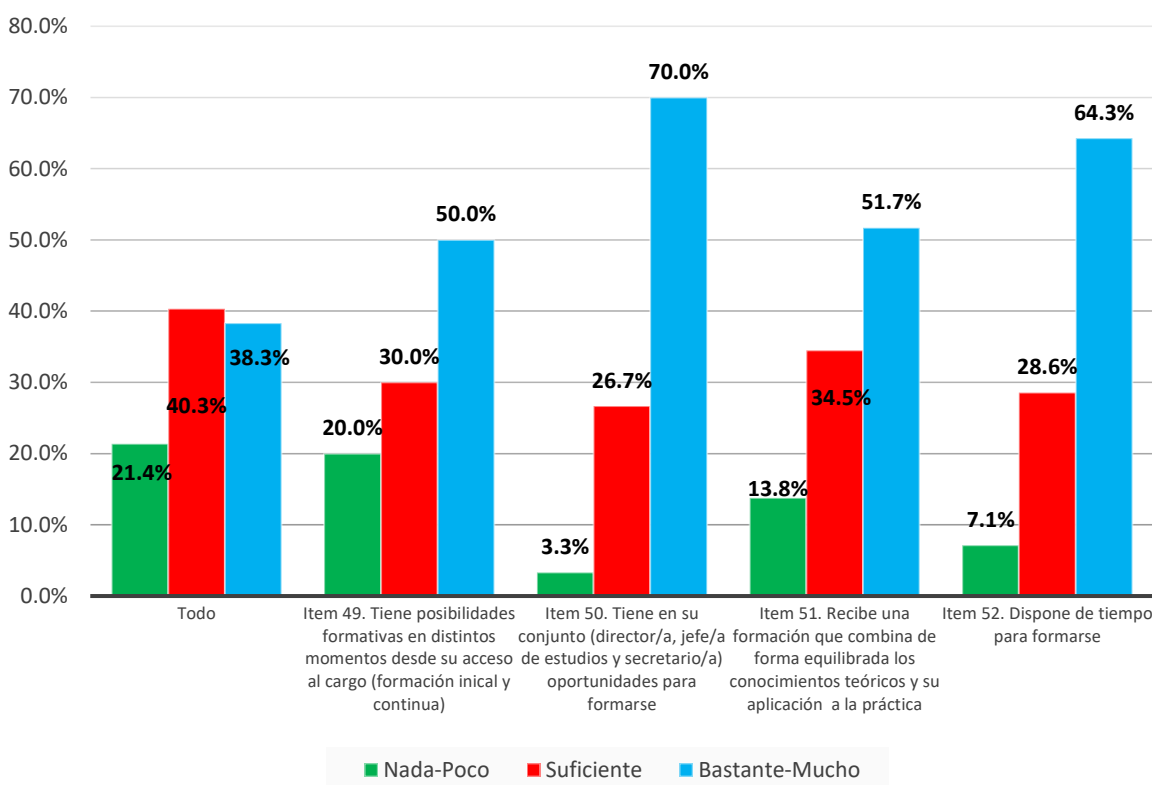


Figura 25. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)

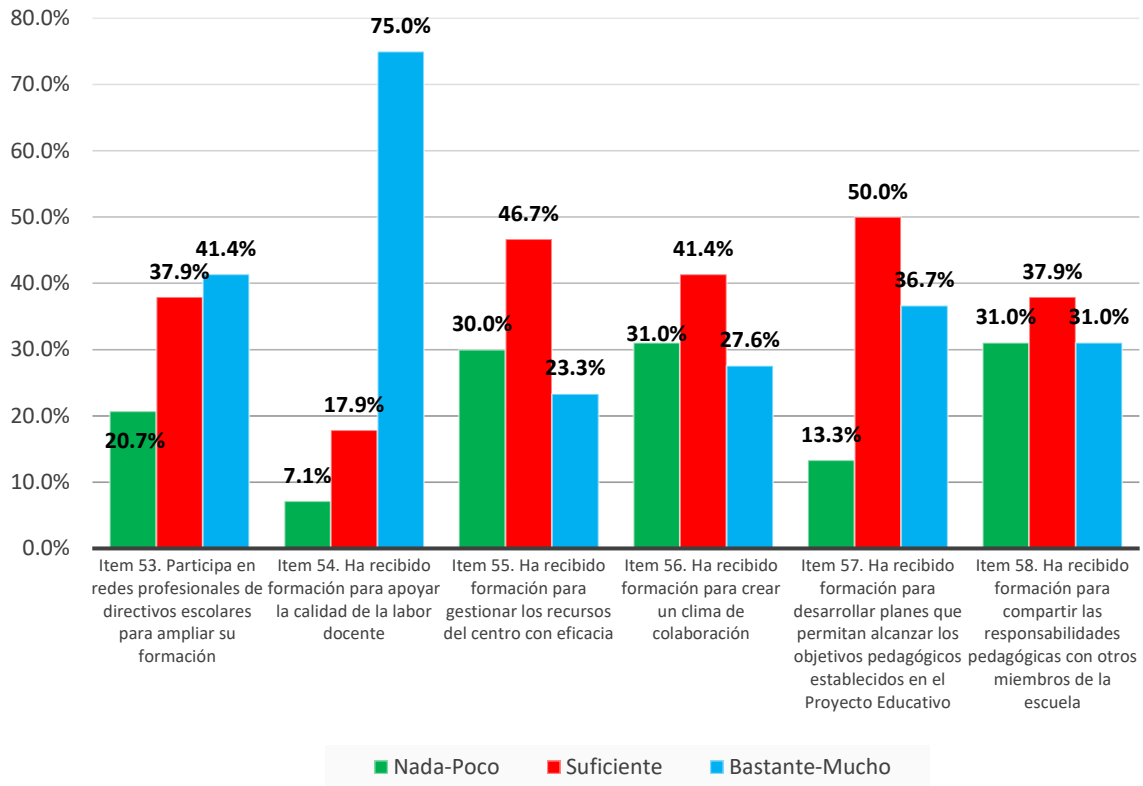


Figura 26. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Sería deseable

En la escala de “sería deseable” se destaca la práctica (75%) en donde se menciona que si la dirección recibe una formación que combina de forma equilibrada los conocimientos teóricos y su aplicación a la práctica (figura 27).

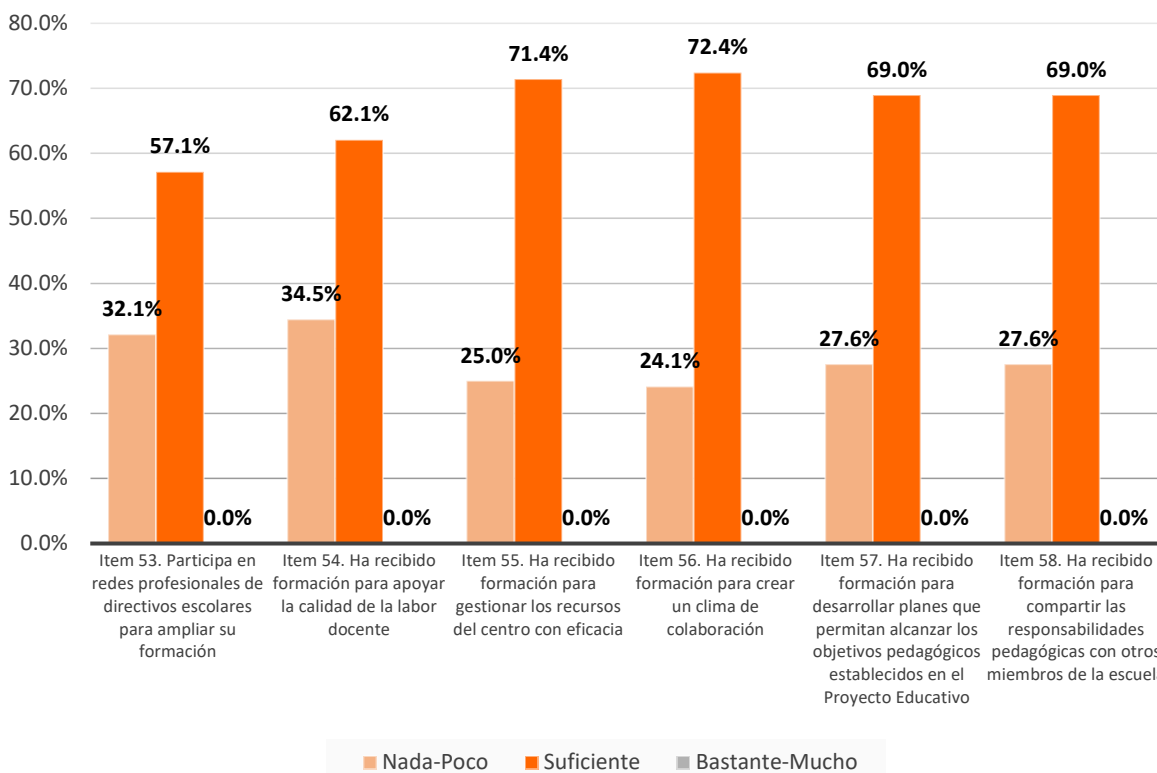


Figura 27. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 1)

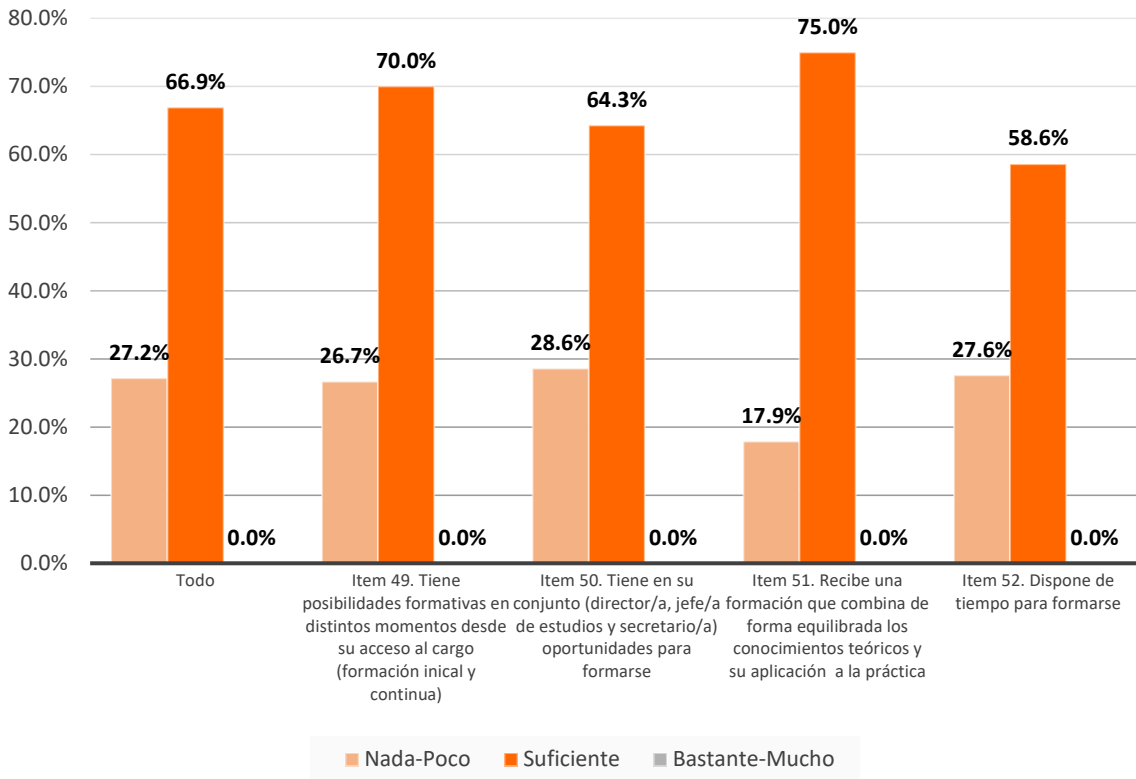


Figura 28. Dimensión: Formación de las habilidades pedagógicas con respecto a la dirección escolar (parte 2)

Se observa que algunas de las practicas que están en la figura 26 muestran un bajo porcentaje, pero en la figura 28 se visualiza un incremento. Esto quiere decir que los docentes están interesados que la dirección ayude a mejorar su formación, para que así se obtenga beneficios en las actividades educativas.

Dimensión 4. Convertir la dirección en una profesión atractiva

En mi centro

Pretende identificar las fortalezas y debilidades que presenta la dirección en nuestro estado de Campeche, a través de la visión de sus protagonistas. Este apartado contribuye a la profesionalización y dignificación de la dirección para que sea percibida como un cargo atractivo para los candidatos adecuados. Los ítems examinan aspectos relativos al sistema de elección, salarios, incentivos económicos y profesionales, reconocimientos, oportunidades de carrera profesional, carga de trabajo y satisfacción global con el cargo.

Del conjunto de prácticas que componen esta dimensión, se aprecia (figura 29, 30 y 31) que la práctica que predomina con un 79.3% es *elegida bajo un proceso que valora por igual las candidaturas que proceden de otros centros y las del centro*

en cuestión. En esta dimensión se requiere mejorar en las siguientes prácticas: *recibe incentivos económicos en función de los logros alcanzados, recibe incentivos por realizar su labor en centros del difícil desempeño, obtiene reconocimiento profesional por su labor, tiene oportunidades de carrera profesional una vez finalizado su desempeño y teniendo en cuenta los ítems anteriores, ¿Qué grado de atractivo representa para usted el desempeño de un cargo directivo?*

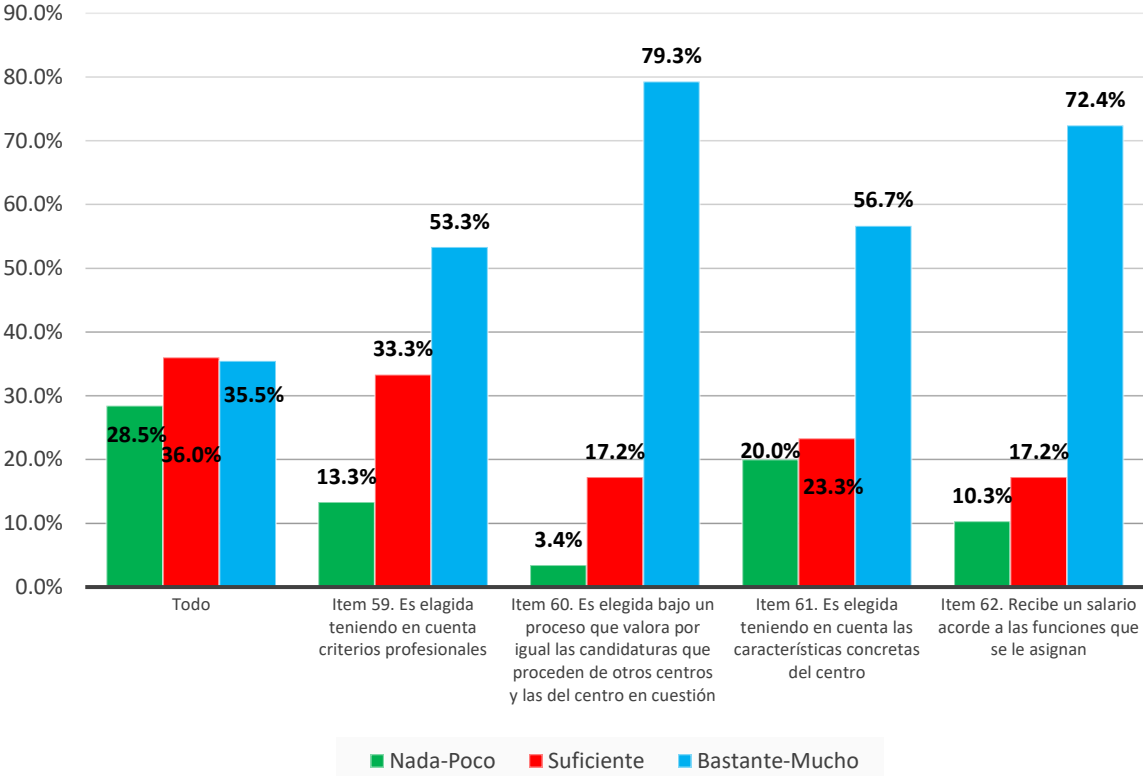


Figura 29. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 1)

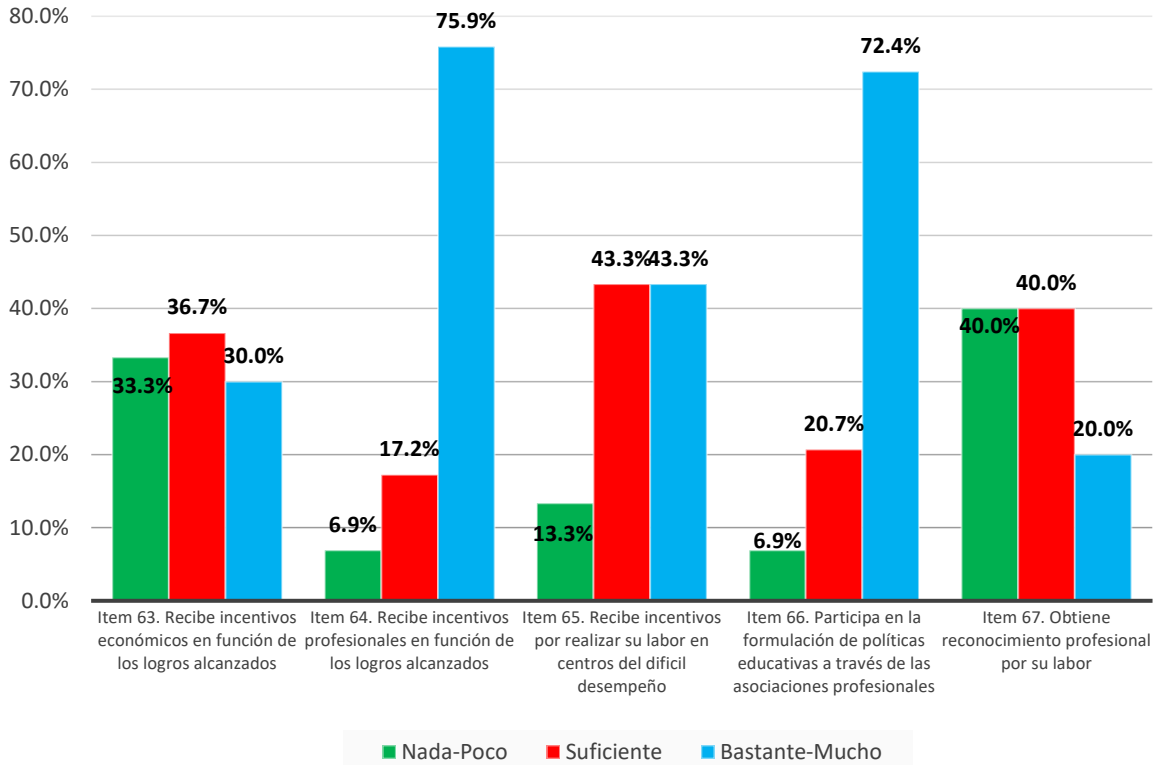


Figura 30. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 2)

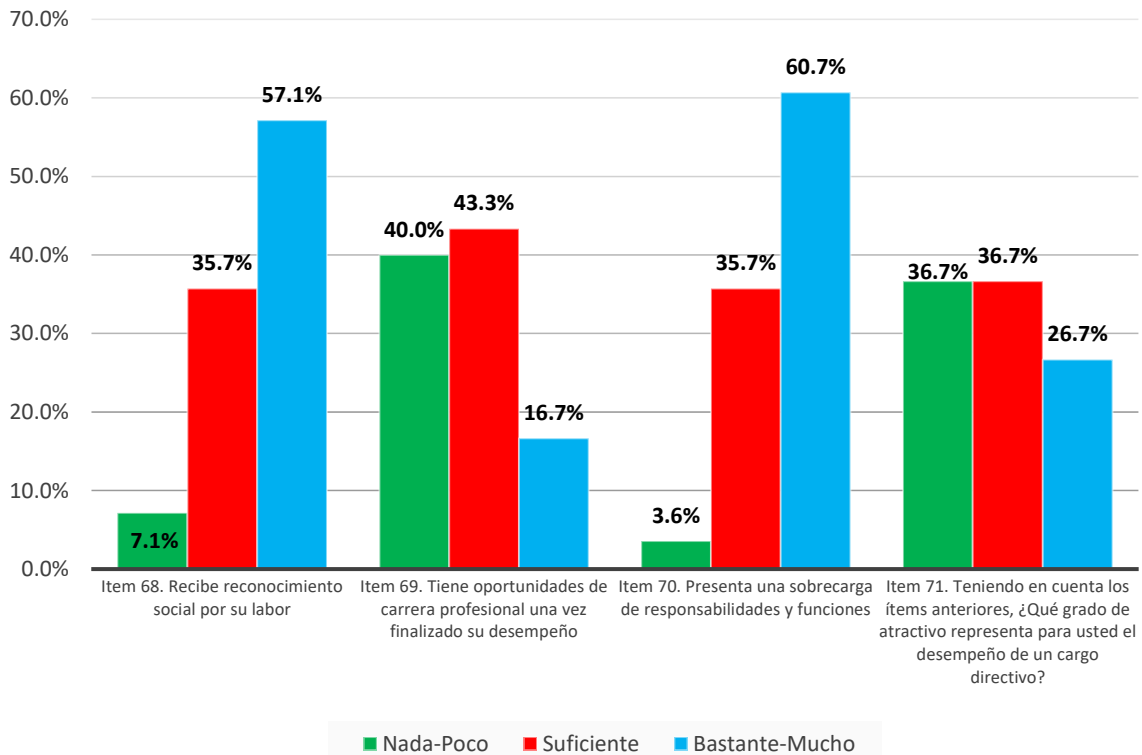


Figura 31. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 3)

Sería deseable

Del conjunto de prácticas que componen esta dimensión, se observan (figura 32, 33 y 34) que la práctica que prevalece en la escala suficiente con un 79.3% es *elegida teniendo en cuenta criterios profesionales*.

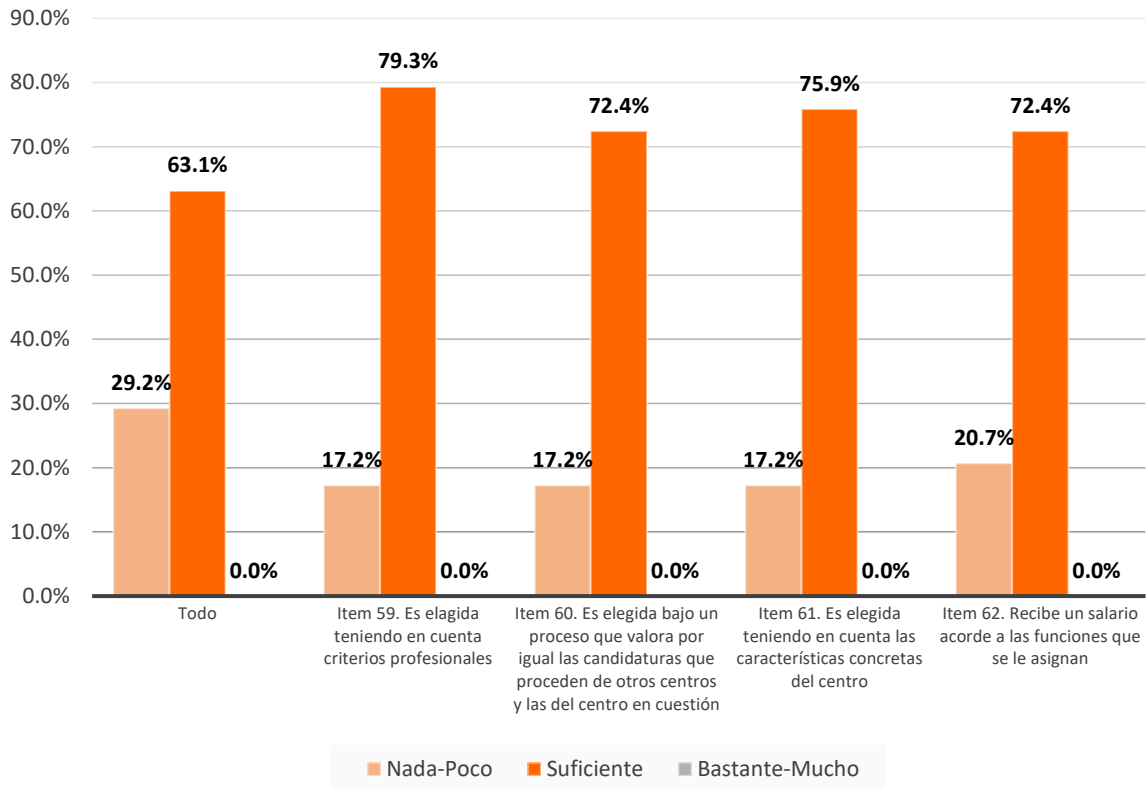


Figura 32. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 1)

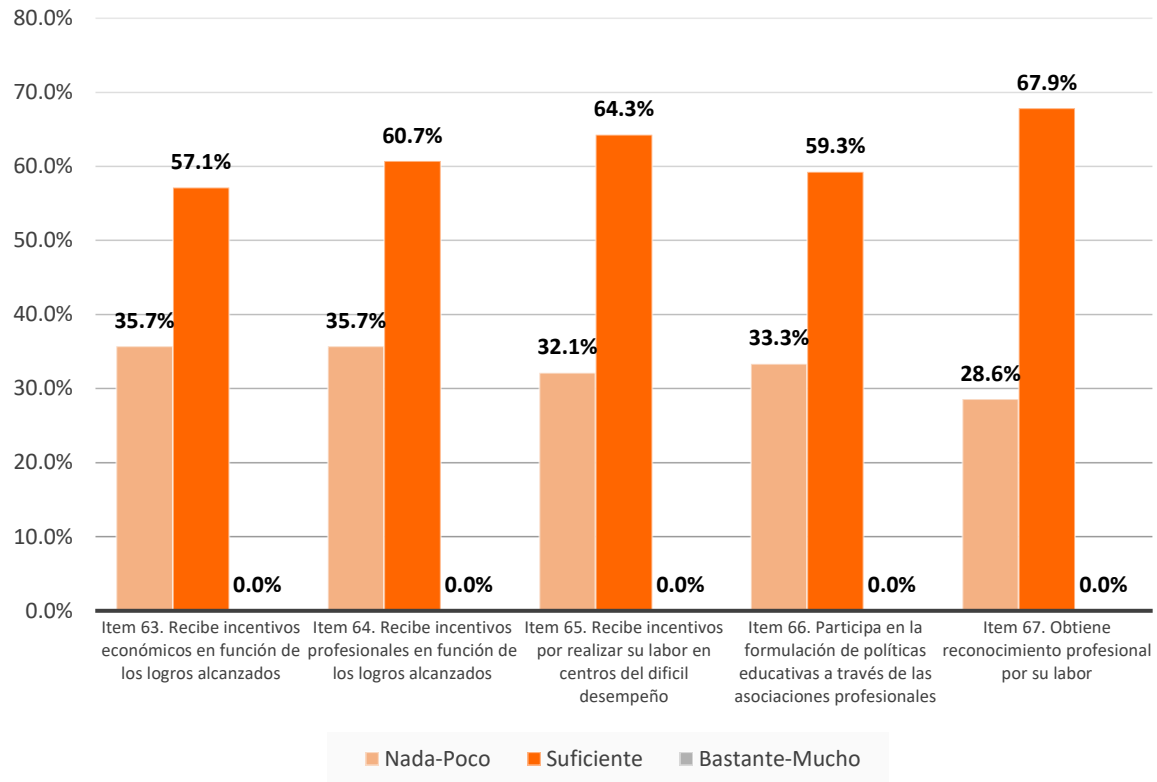


Figura 33. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 2)

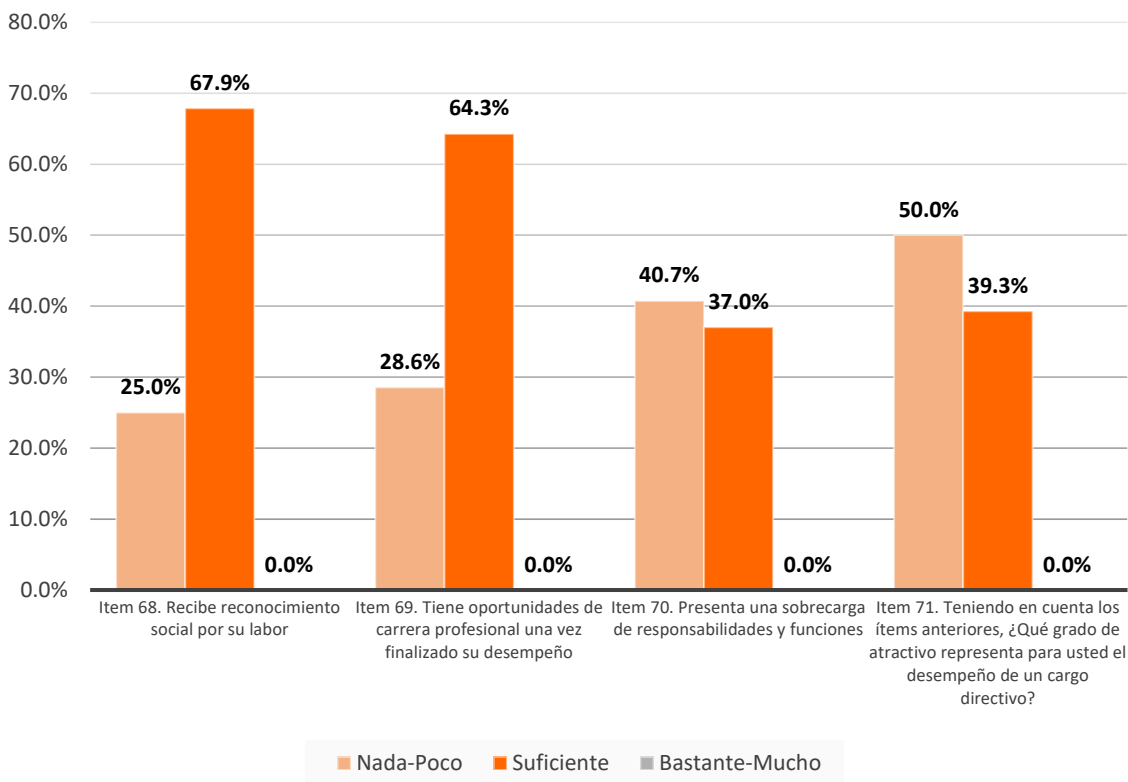


Figura 34. Dimensión: Convertir la dirección en una profesión atractiva con respecto a la dirección escolar (parte 3)

En las gráficas se aprecia que algunas de las practicas que salieron con bajo porcentaje en “mi centro”, en lo deseable incrementaron, aunque los docentes en ambas destacan que no ocuparían un cargo directivo.

Dimensión 5. Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección

En mi centro

El propósito, es conocer la opinión de los encuestados acerca del apoyo que brinda la Administración Educativa del Estado para la puesta en práctica de todas estas labores pedagógicas de la dirección.

Lo que respecta a los ítems que componen esta última dimensión se observa que la práctica que predomina (69%) es sobre si la administración *apoya a la dirección para que evalúe el trabajo de los docentes*, las practicas con menos del 50% son: *concede autonomía para adaptar el currículo a las características del centro, impulsa la colaboración de la dirección con otras instituciones de su entorno*

y refuerza la distribución de las responsabilidades pedagógicas entre diferentes miembros del centro.

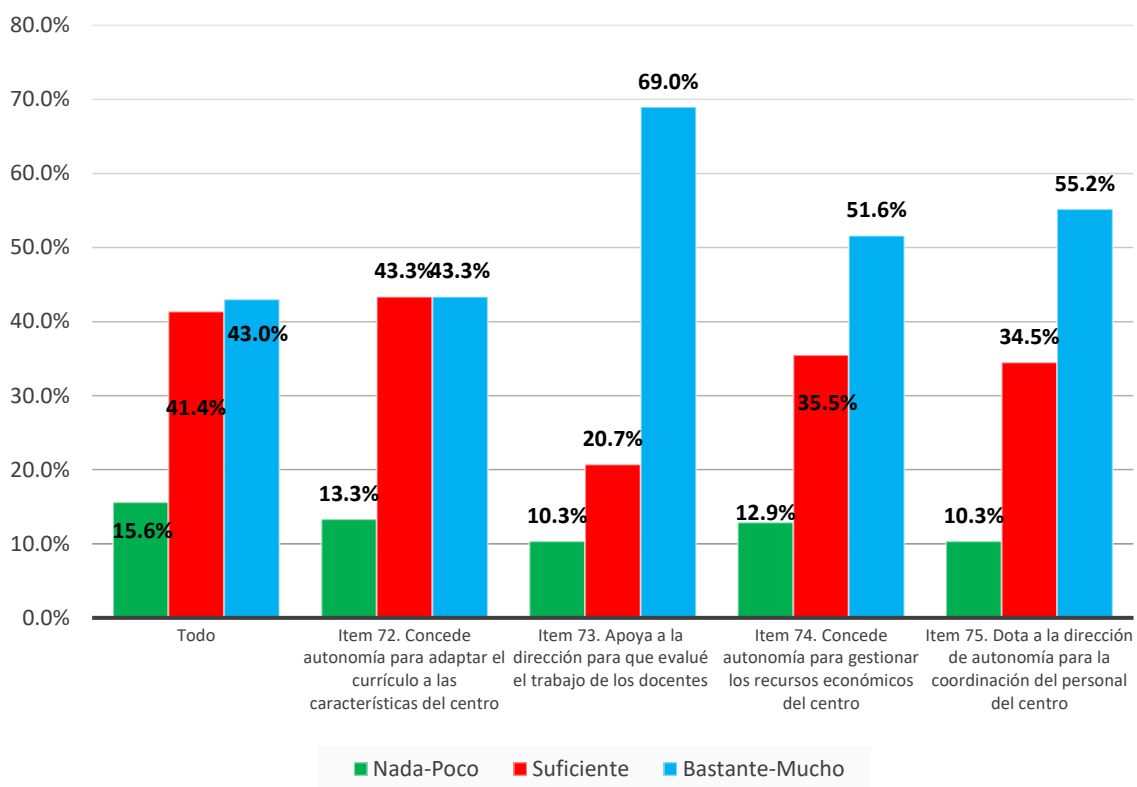


Figura 35. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 1)

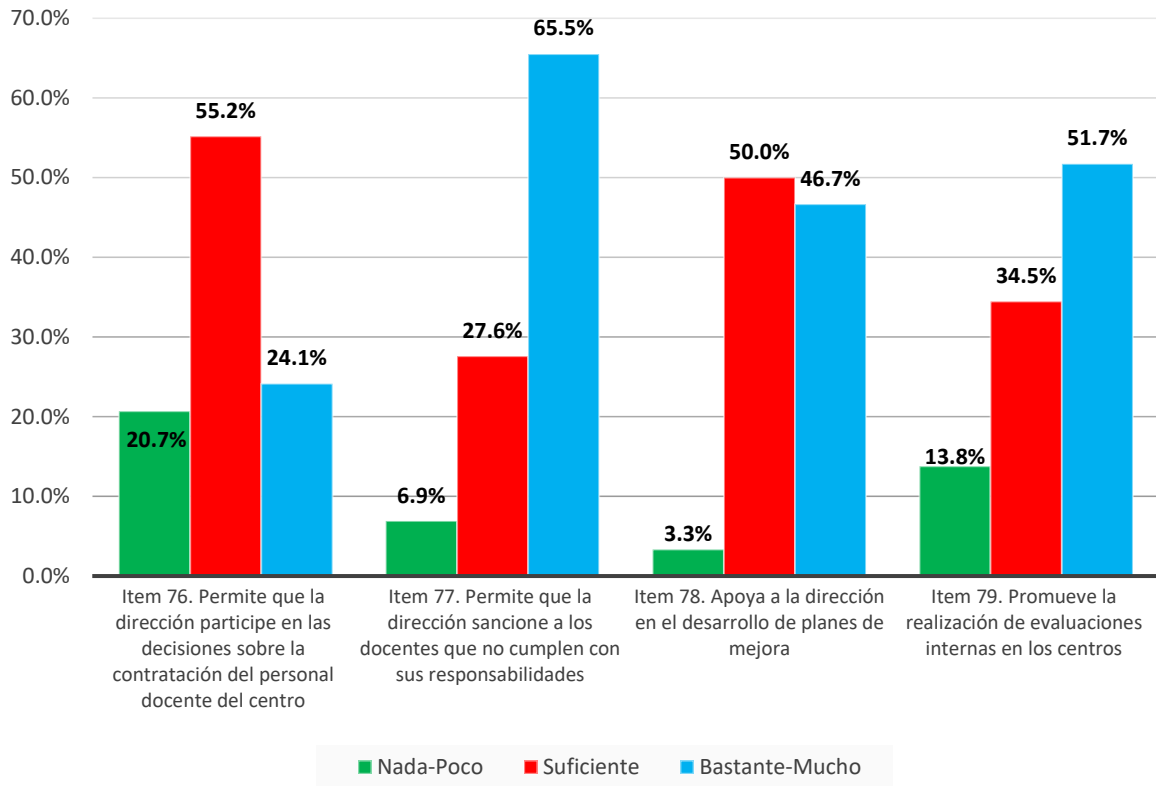


Figura 36. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 2)

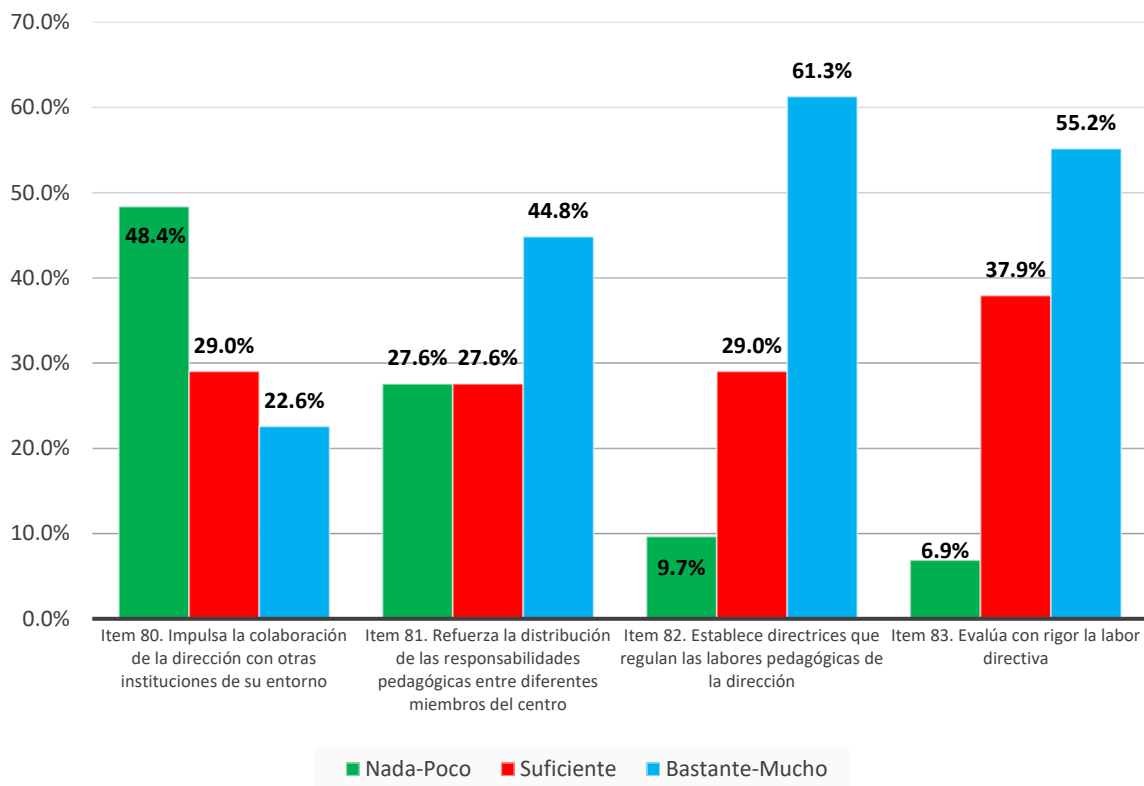


Figura 37. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 3)

Sería deseable

Se muestra en las figuras 38, 39 y 40, que un 57% de los profesores opinó deseable en suficiente la existencia del apoyo que brinda la Administración a las labores pedagógicas de la dirección para la aplicación de las mismas. Con base a la percepción de los profesores de la escuela, se identifica la existencia de un 33.5% que valora nada-poco deseable el apoyo a las labores pedagógicas de la dirección.

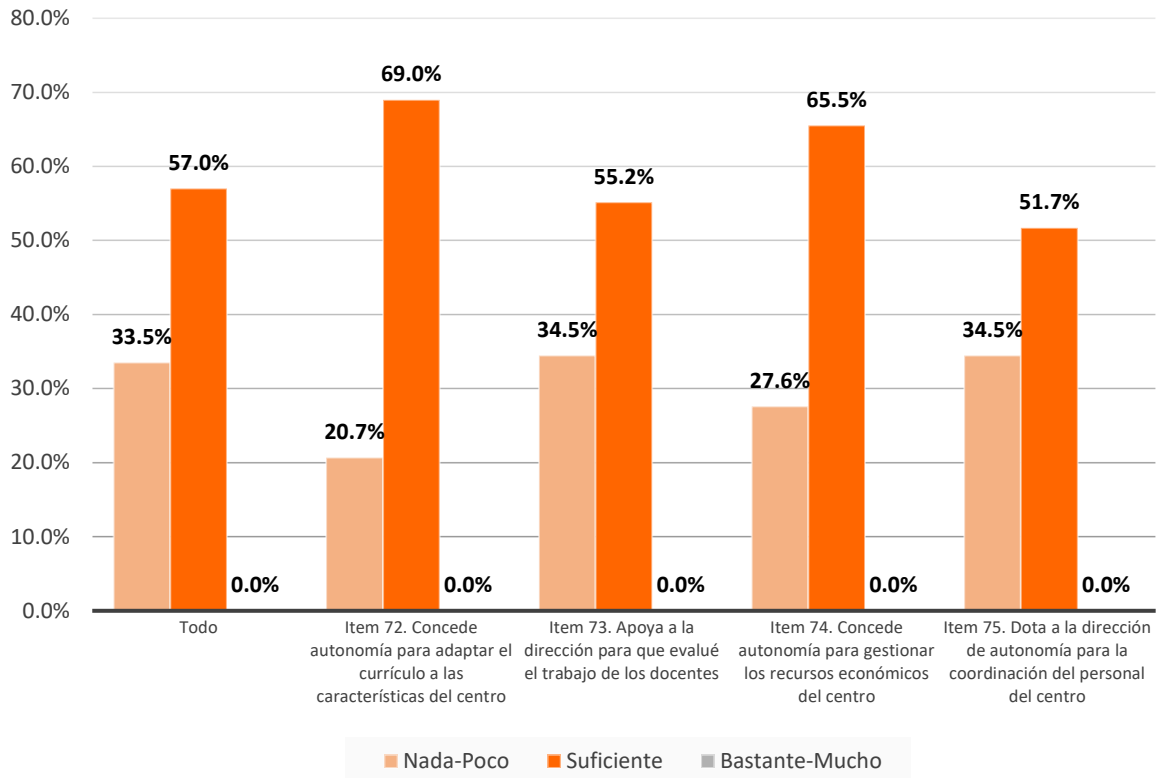


Figura 38. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 1)

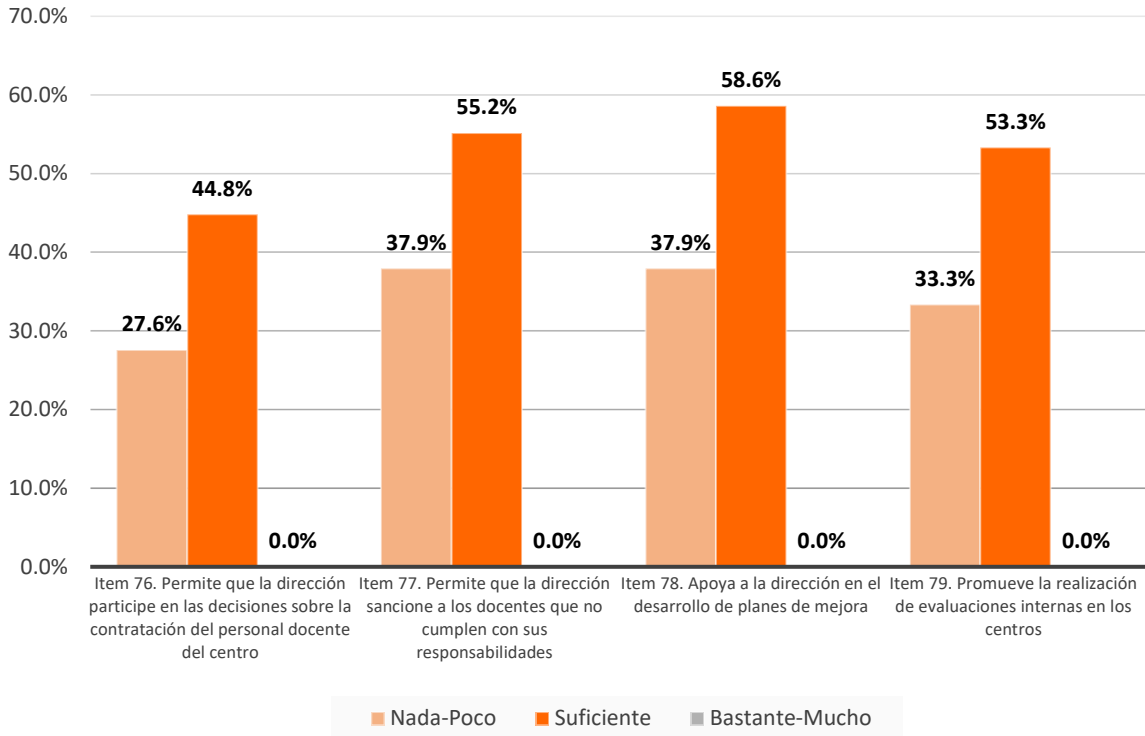


Figura 39. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 2)

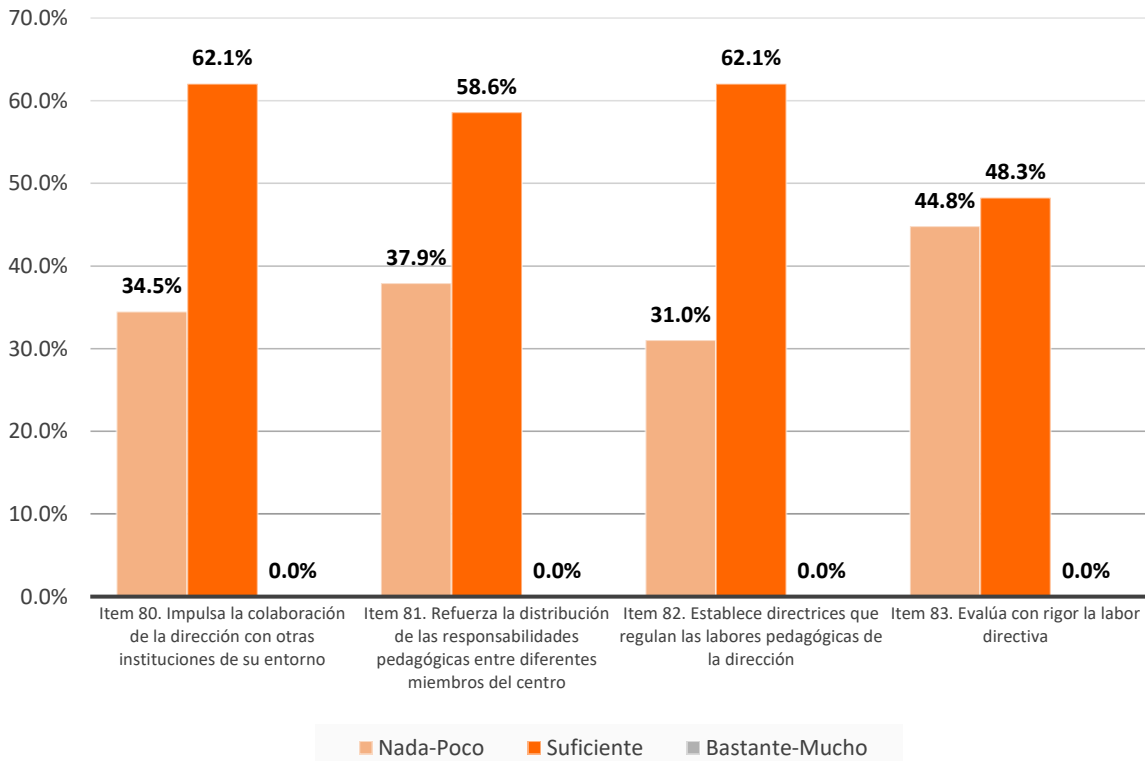


Figura 40. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección con respecto a la administración (parte 3)

La práctica de liderazgo que más predomina en sería deseable es, la que corresponde a *“Concede autonomía para adaptar el currículo a las características del centro”*.

Al observar ambas graficas se percata que una de las prácticas que obtuvo un porcentaje menos de 50 en la figura “mi centro”, en la figura “sería deseable” obtuvo más del porcentaje, esto quiere decir que a los docentes les agrada que la dirección participara en las adecuaciones del currículo.

Como un panorama general de “Mi centro” se muestra una gráfica (figura 41) de todas las dimensiones que componen el cuestionario de “las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección escolar”, en donde la que predomina es *apoyo a la calidad docente*, tomando como referente la escala de bastante-mucho, en cambio un área para implementar se encuentra en convertir a la *dirección en una profesión atractiva*. En las otras dimensiones que obtuvieron un porcentaje menor de 50, se observa que las prácticas de liderazgo se llevan a cabo de manera escasa, aunque pueden ser un área de oportunidad para mejorar.

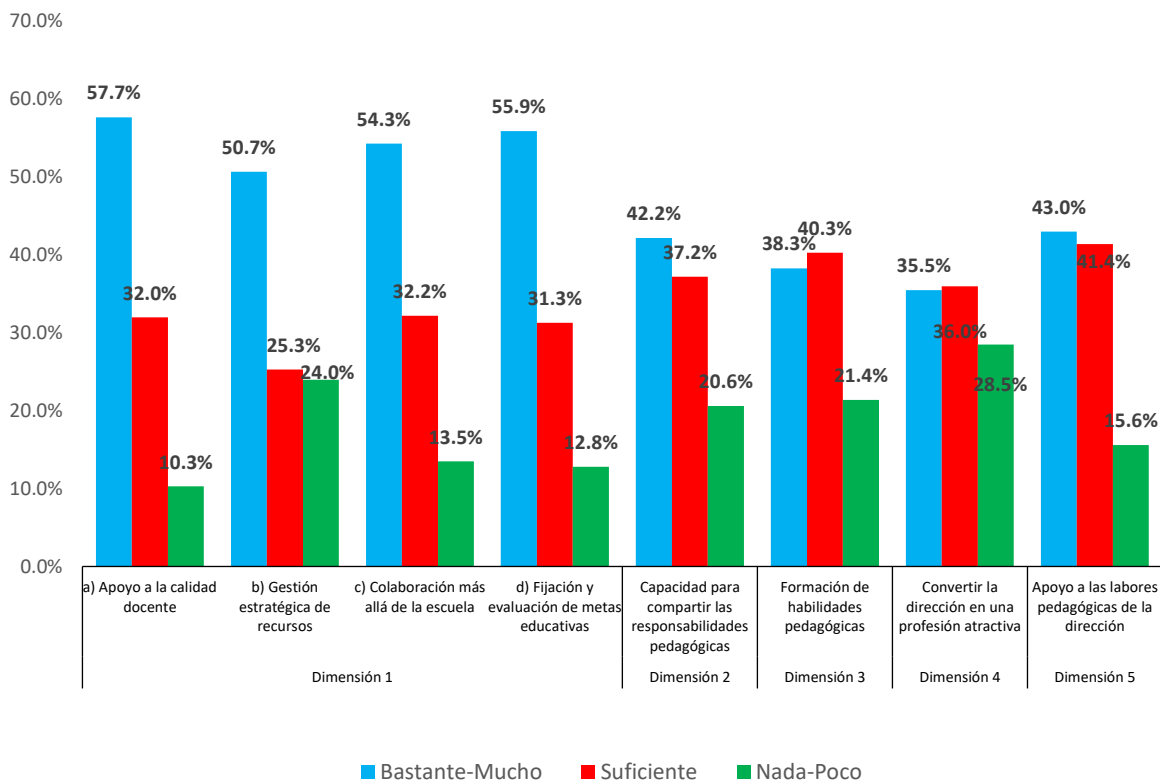


Figura 41. Panorama sobre las dimensiones que componen el cuestionario de las prácticas eficaces del liderazgo pedagógico (mi centro)

Igual en la figura 42 se muestran todas las dimensiones de la columna “Sería deseable”, en esta se observa que prevalece *apoyo a la calidad docente*, lo cual tiene una concordancia con la figura 41, puesto que esto significa que el profesorado le agrada que se mantuviera el apoyo que le da la dirección para que obtenga un desempeño de calidad.

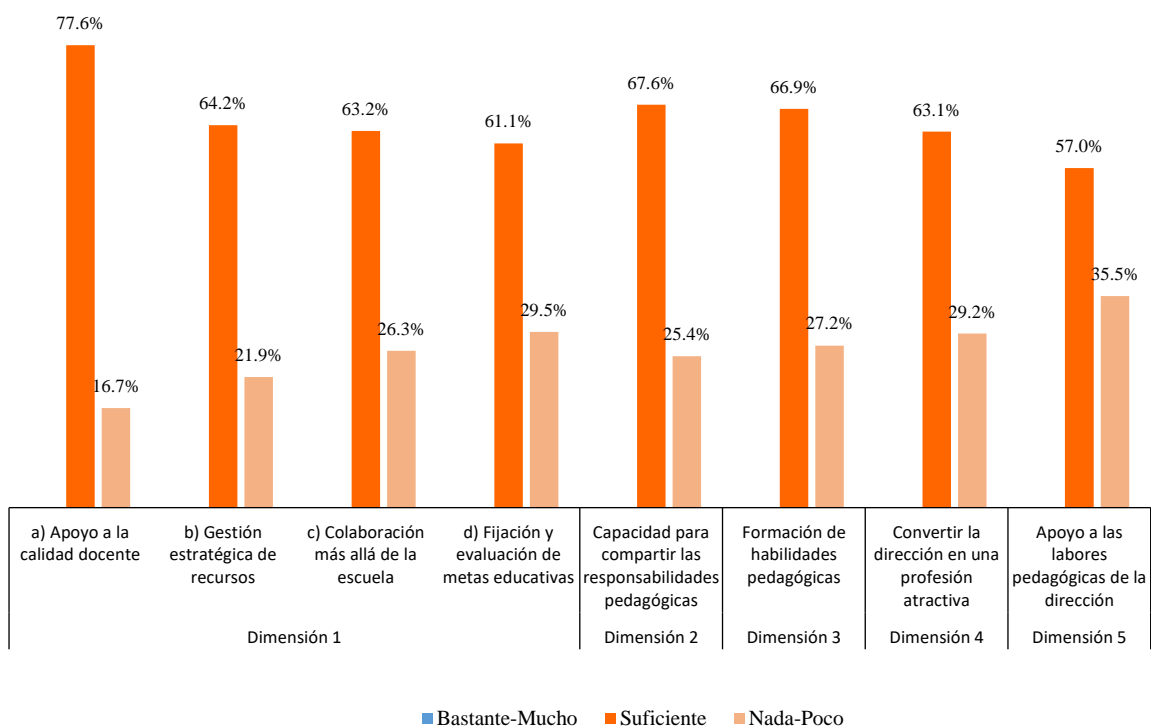


Figura 42. Panorama sobre las dimensiones que componen el cuestionario de las prácticas eficaces del liderazgo pedagógico (sería deseable)

En el último apartado del cuestionario consiste en sugerencias y comentarios de mejora, en el cual se encontró dos comentarios proporcionados por los maestros, los cuales son:

Maestro 1. “Reducir la carga administrativa a los docentes y tener más autogestión (la escuela)”.

Maestro 2. “Para poder contestar con más seguridad, debemos conocer como docentes todas las responsabilidades de la dirección”.

Capítulo V. Conclusiones y Sugerencias

En este capítulo se expresa los hallazgos con base a los objetivos establecidos en el capítulo uno.

Conforme al análisis de los resultados obtenidos del cuestionario, se concluye que la dimensión que se requiere ser atendida es la *Dimensión 4: Convertir la dirección en una profesión atractiva*, puesto que de todas las dimensiones esta obtuvo un porcentaje inferior del total de los ítems. Para que esta sea interesante, el autor Villa (2015, p.8) menciona que se necesita que el director sea el primero en dar ejemplo de trabajo, dedicación y compromiso, que muestra respeto y consideración individual a todos los miembros de su equipo o de su centro, que integra a las personas en un equipo para tomar decisiones colegiadamente y lograr el mayor desarrollo posible de las habilidades y potencialidades de las personas a su cargo.

Acorde lo que señala el autor Villa, para que la dirección sea atractiva se requiere que los docentes vean a través del desempeño del director, las funciones que se llevan a cabo en el centro y participar en algunas de ellas, logrando así motivar aquellos que deseen en un futuro ocupar un cargo directivo. Igual el autor Delgado (citado en Parés, 2015, p. 18) menciona que el “sistema de promoción de los directores escolares son promovidos al cargo mediante procedimientos y reglamentos que fueron promulgados hace más de 40 años, por lo tanto el sistema no favorece el nombramiento de directores escolares preparados para el puesto”. De acuerdo con lo anterior la autora Parés señala que esto nos deja un “panorama claro sobre la necesidad inminente de preparar para el puesto a quienes aspiran a él y, por otro lado, dar capacitación permanente a quienes ya ocupan puestos directivos” (2015, p. 18).

Por eso es importante conocer las prácticas de liderazgo que el director desempeña en la institución, para así establecer las medidas pertinentes enfocadas hacia una mejora educativa, en donde los docentes vean que desempeñar el cargo de director no es algo imposible, sino que es un escalón más en tu vida profesional.

Si bien es cierto que de modo general la dimensión cuatro requiere ser atendida, de igual manera en cada dimensión existen prácticas que necesitan ser mejores, la primera es *promover el uso de las Tic's en el centro como apoyo a los procesos de aprendizaje*, seguida de *sancionar a aquellos docentes que no cumplen adecuadamente con sus funciones*, luego *organizar con aprovechamiento los recursos humanos del centro*, igual está la de *mantiene relación con los directivos de otras escuelas por iniciativa propia*.

También la de *si participa en redes profesionales de directivos escolares para ampliar su formación*, posteriormente a *si ha recibido formación para gestionar los recursos del centro con eficacia*, para *crear clima de colaboración dentro y fuera del centro*, para *compartir las responsabilidades pedagógicas con otros miembros de la escuela*, por último si la administración *concede autonomía para adaptar el currículo a las características del centro*, si *impulsa la colaboración de la dirección con otras instituciones de su entorno* y si *refuerza la distribución de las responsabilidades pedagógicas entre diferentes miembros del centro*.

Las prácticas de liderazgo juegan un papel importante en el desempeño del director, por eso todas aquellas que se encuentran en un déficit deben ser tomadas en cuenta para mejorarlas, así con ello conseguirá tener un liderazgo que impacte en las personas que se hallan en su contexto.

De acuerdo con los datos obtenidos, la dimensión que se realiza de forma eficiente es la *Dimensión 1, en la subdimensión de Apoyo a la calidad docente*, en la cual más de la mayoría de los maestros indicaron que las prácticas de liderazgo de esta dimensión se llevan a cabo de manera bastante-mucho. Con respecto a esto Jiménez menciona que “el directivo debe acompañar a sus docentes en las actividades pedagógicas, en la enseñanza, en el aprendizaje y en la evaluación de la ejecución del acto sublime del docente” (2015, p.15).

Para que el docente de lo mejor de él es esencial que visualice la ayuda de la dirección que le ofrece para conseguir desarrollarse profesionalmente, un ejemplo que observe en nivel básico; fue cuando los maestros tenían algún curso en línea,

el director les proporcionaba los materiales que requerían y les daba chance de que subieran sus actividades, mientras él cuidaba de su grupo.

Al realizar el análisis de las prácticas de liderazgo que serían deseable de las cinco dimensiones, se determina que las que destacaron son: *apoyo a la calidad docente*, como menciona José Weinstein (cit. en Cuenca, 2015) a través del liderazgo pedagógico del director se trata de buscar el desarrollo permanente de los docentes y, para ello, es necesaria la creación de comunidades de aprendizaje, en las que haya retroalimentación entre los docentes, intercambio de experiencias, procesos de interaprendizaje; todo ello, con el propósito de no solo se promuevan estas prácticas, sino que las institucionalice. (p.6)

Luego se visualiza la *capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas* con respecto a esta, el autor Jiménez (2015, p.19) señala que “el directivo debe mostrar cómo hacer las cosas y delegar confianza en ciertas tareas, para así alivianar sus funciones”.

Al observar la percepción del docente con relación a esta dimensión, se puede decir que están dispuestos a cumplir con algunas de las responsabilidades que se llevan a cabo en la dirección escolar, esto concuerda con el modelo de situacional de Hersey y Blanchard, puesto que este modelo “se centra en las características de los subordinados”, uno de estos rasgos consiste en que el individuo quiere hacer las tareas necesarias. Se siente motivado y tiene voluntad, y dispuesto asumir la guía del líder (Flores, 2015, pp.187-188).

Por último, está la *formación en habilidades pedagógicas*, en esta los maestros desearían que el director contara con una formación en habilidades pedagógicas, esta dimensión favorecida se relaciona a lo que señala Jiménez debe apropiarse desde un paradigma que fortalezca lo académico, centrado en lo pedagógico con habilidades para trabajar lo complejo y atender los problemas desde sus causas (2015, p.15).

Al examinar lo que se encontró en la revisión literaria y en el campo, se pueden desarrollar estudios futuros relacionados con el desempeño que tiene el docente, al igual que el rendimiento académico del estudiante, la relación de los estímulos y oportunidades que ofrece la dirección a su profesorado y si los entornos socioeconómicos desfavorecidos influyen en el liderazgo pedagógico del directivo.

Referencias

- Aguilera, M. (2011). La función directiva en secundarias públicas: matices de una tarea compleja. Recuperado de http://www.inee.edu.mx/images/stories/documentos_pdf/Publicaciones/Cuadernos_Investigacion/Cuaderno35/cuadernodeinvestigacioninee-lafunciondirectiva.pdf
- Anderson, S. (julio-diciembre, 2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625003>
- Arias, L., Arce, R., y Zepeda, R. (noviembre-diciembre, 2014). Analizando teorías y estilos de liderazgo a través de la obra de Lussier y Anchua. *Acalán*, 92, 5-8. ISSN1405-9401
- Ayvar, Z. (2016). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. *Logos*, 6 (1). Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1317/1294>
- Bolívar, 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*, 3 (5), 79-106. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2653/C%C3%B3mo%20un%20liderazgo%20pedag%C3%B3gico%20y%20distribuido%20mejora%20los%20logros%20acad%C3%A9micos%20Revisi%C3%B3n%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20y%20propuesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2015, 8(2), 15-39. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2740>
- Camarero, M. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona. (Tesis

- doctoral, Universitat Rovira I Virgili). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>
- Castillo, P. (2014). Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos. (Tesis doctoral, Universidad de Barcelona). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/43549141.pdf>
- Castillo, P., Puigdellivol, I., y Antúnez, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos*, 1. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n1/art03.pdf>
- Cuenca, R. (noviembre, 2015). Los directores de América Latina. *Santillana S.A.S*, 13. Recuperado de <http://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-13/los-directores-de-america-latina/>
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20282/funcion_liderazgo.pdf
- Delgado, N.A., Delgado, D. (julio-diciembre, 2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Bibliotecología*, 26 (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Fernández, C. (29 de agosto de 2016). La Escuela Secundaria Técnica cumplirá 50 años de fundada. (En un blog). Recuperado de <http://www.calkini.net/notas/agosto2016/50anios-secundariatecnica3.html>
- Flores, C. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25584315.pdf>
- Freire, S., y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Gajardo, J., y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la

- Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Gallo, A., y Vásconez, E. (2015). Análisis de liderazgo institucional en la gestión escolar de la unidad educativa “Santa María de Mazzarello” en el año lectivo 2013-2014 (Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9335/1/UPS-QT07018.pdf>
- García, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado 20* (3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56749100022>
- García, M. (noviembre, 2011). *El liderazgo pedagógico del director de educación secundaria para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes*. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, D.F.
- Jiménez, F. (noviembre, 2015). Directivos docentes competentes para establecimientos educativos competentes. *Santillana S.A.S*, 13. Recuperado de <http://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-13/directivos-docentes-competentes-para-establecimientos-educativos-competentes/>
- Lecaros, R. (2017). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7434/Lecaros_LRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Distrito Federal, México: Cengage Learning
- Marín, G., Cú, G., Arias, L., Ramírez, K., y Hernández, K. (mayo, 2018). Prácticas de liderazgo pedagógico en la dirección escolar de las escuelas secundarias: percepción de supervisores. En Navarro, J. (Presidencia). Medicina, Ciencias de la salud y Educación. Congreso llevado a cabo en 8° Symposium Internacional de Investigación Multidisciplinaria: 9° Encuentro Nacional de Investigación Científica, Villermosa, Tabasco

- Medina, A. y Gómez, R. (enero, 2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva educacional*, 53 (1), 91-113.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776746.pdf>
- Ortiz, A. (2014). El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, municipio del Distrito Central. (Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”). Recuperado de <http://repositorio.upnfm.edu.hn:8081/xmlui/bitstream/handle/12345678/368/El-liderazgo-pedagogico-en-los-procesos-de-gestion-educativa-en-los-centros-de-educacion-basica-juan-ramon-molina-las-ameril.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Páimes, J., Senent, J., y Essomba, M. (2016). El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España. *Relieve*, 2. Recuperado de https://www.uv.es/RELIEVE/v22n2/RELIEVEv22n2_2.pdf
- Parés, I. (2015). Liderazgo educativo en México. *IJELM- International Journal of Educational Leadership and Management*, July 2015, 3 (2), 143-172.
Recuperado de <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/1575>
- Peña, M. (noviembre, 2015). La información de las evaluaciones del aprendizaje: una herramienta clave para los directivos de los centros escolares. *Santillana S.A.S*, 13. Recuperado de <http://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-13/la-informacion-de-las-evaluaciones-del-aprendizaje/>
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica (Trad. Moreno, G., y Valencia, L.). En *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy* (pp. 1-202). Recuperado de www.oecd.org/education/school

- Raxuleu, M. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Rodríguez, G. (mayo-agosto, 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), pp.253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rojano, J. (2008). Conceptos básicos en pedagogía. *Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2717946.pdf>
- Rojas, A., y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO
- Romero, A. (2017). Liderazgo pedagógico directivo y buen desempeño docente en la institución educativa N.º 171-1 Juan Velasco Alvarado UGEL 5, 2014. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18001/Romero_VAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, M. (noviembre,2015). Liderazgo pedagógico del director: una estrategia de focalización en escenarios de calidad educativa. *Santillana S.A.S*, 13. Recuperado de <http://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-13/liderazgo-pedagogico-del-director/>
- Sarasúa, A. (2013). Una mirada sobre la educación: la dirección escolar, luces y sombras. *Padres y Maestros*, Abril 2013, No. 350, pp. 41-44. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/download/999/847&ved=2ahUKewjfgLqM2arfAhUJq1kKHVfiBLIQFjABegQIBhAB&usg=AOvVaw3kpntPJTI s5MBKR92-oc03>
- Secretaria de Educación Pública. (2016). El Modelo Educativo. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf

- Secretaría de Educación Pública. (2017). El Modelo Educativo. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo_Educativo_para_la_Educacion_Obligatoria.pdf
- Solís, S. (2010). La influencia del liderazgo en la gestión escolar. (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/9654/1/Sergio%20Solis%20Garcia.pdf>
- Tribuna (2 de octubre de 2016). Formadas 47 generaciones en secundaria “Macossay Negrín”. Recuperado de <http://tribunacampeche.com/sociedad/2016/10/02/formadas-47-generaciones-secundaria-macossay-negrin/>
- Villa, A. (marzo, 2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Liderazgo pedagógico*, 381. Recuperado de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/5335/5135>
- Zarate, (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/3176/zarate_rd.pdf?sequence=1

Apéndices

Anexo 1



Oficio: No. SES/ 1065 /2018
Asunto: Se autoriza visita a escuelas
San Francisco de Campeche, Cam., a 15 de Febrero de 2018

DRA. GLORIA DEL J. HERNÁNDEZ MARÍN
RESPONSABLE TÉCNICO DE PROYECTO
PTC. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN
P R E S E N T E

En atención a su solicitud hecha a esta Subdirección, se le comunica que cuenta con la autorización solicitada, para distribuir la aplicación de los siguientes cuestionarios:

- PRÁCTICAS EFICACES DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR
- ANÁLISIS DE CONDICIONES SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS ESCUELAS DIRECTIVOS
- CONDICIONES Y HABILIDADES PARA EL USO DE LAS TERCNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS ESCUELAS

Asimismo requerimos que al término del mismo, se entreguen resultados del mencionado cuestionario con información detallada del proyecto 282944 "Evaluación de prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de centros escolares , como apoyo al fortalecimiento de la autonomía de gestión y los consejos técnicos escolares en el nivel secundaria del estado de Campeche" aprobado por la CONACYT-INEE2017.

No omito comunicarle que su participación queda a consideración del director y recomendando que estas acciones se lleven a cabo respetando todas las condiciones de la Normalidad mínima especificado en la reciente Reforma Educativa

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para saludarle

ATENTAMENTE

ING. RAMÓN AUSTIN BERZUNZA CRUZ
SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA



C.c.p.- Dr. Ricardo Alfonso Koh Cambranis.- Subsecretario de Educación Básica
Mtro. Román Alejandro Cuevas López.- Director de Educación Básica
RABC/LJR X/001.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN,
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA
SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
Av. Maestros Campechenses S/N Col. Sascabulum
Camp Tel 127 33 50 ext. 41155

Anexo 2

02 de marzo de 2018

Asunto: **Solicitud de tesis**

Dra. Gloria del Jesús Hernández Marín
Responsable Técnico del Proyecto 282944
Presente

Por medio de la presente, C. **Cassandra Giselle Polanco Novelo** con No. de matrícula 140856 estudiante de la Facultad de Ciencias Educativas de la Lic. En Educación, expreso que estoy interesada en ser su tesista, por ello solicito la aprobación de quien corresponda para realizar la tesis bajo los lineamientos del proyecto **282944** denominado **“Evaluación de prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de centros escolares, como apoyo al fortalecimiento de la autonomía de gestión y los consejos técnicos escolares en el nivel secundaria del estado de Campeche”**, el cual señala que el convenio tendrá una vigencia de 12 (doce) meses.

En caso de ser aceptado para la realización de tesis, agradezco emita carta de aceptación y al concluir, la carta de terminación de la misma.

Sin otro particular y en espera de la respuesta a la solicitud, reciba un cordial saludo.

Atentamente



Cassandra Giselle Polanco Novelo
Estudiante de octavo semestre de la Licenciatura en Educación.

C.C. p Archivo.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN
DES: EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
Facultad de Ciencias Educativas

Ciudad del Carmen, Campeche, 11 de abril de 2018
Asunto: Asesor de Tesis

Cassandra Giselle Polanco Novelo
Alumna de la Generación
Generación 2014-2018
P R E S E N T E

Por este medio me permito informarle que, en respuesta a la solicitud entregada en esta dirección sobre la asignación de asesor de tesis, se ha designado a la **Dra. Gloria del Jesús Hernández Marín**; docente de la Facultad de Ciencias Educativas, para apoyo en el desarrollo de su trabajo denominado "Evaluación de prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de centros escolares, como apoyo al fortalecimiento de la autonomía de gestión y los consejos técnicos en el nivel secundaria del estado de Campeche".

Cabe señalar que dicha tesis ha sido registrada en el proyecto CONACAYT-INEE, el cual tendrá una vigencia de 12 meses.

Sin más por el momento, le envío un saludo.

ATENTAMENTE
"POR LA GRANDEZA DE MÉXICO"


Mtra. Amada Eulogio Vargas
Directora de la Facultad de Ciencias Educativas



C.c.p. Archivo

Anexo 4

“Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar” Cuestionario dirigido al equipo directivo y los docentes

Este cuestionario es parte del proyecto de investigación Conacyt-INEE “Evaluación del liderazgo pedagógico en los directivos de instituciones de nivel básico”. Su objetivo es recoger información confiable para elaborar un programa de capacitación de mejora en las prácticas directivas.

Le rogamos que responda con la mayor sinceridad y pensando siempre en la situación concreta de la escuela en la que usted trabaja y lo que en ella suceden. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales. Por favor lea con atención los enunciados correspondientes a cada ítem.

I. Variables relativas al Centro

1. Municipio: ()

- Calakmul () Calkiní () Campeche () Candelaria
() Carmen () Champotón () Escárcega () Hecelchakán
() Hopelchén () Palizada () Tenabo

2. Nombre de la Institución Educativa:

3. Nivel educativo.

- Primaria:** () General () Indígena () Comunitaria
Secundaria: () General () Técnica () Comunitaria () Telesecundaria

4. Sostenimiento: () Federal () Estatal () Particular

5. Turno: () Matutino () Vespertino

6. ¿Cuenta su centro educativo con algún reconocimiento a la calidad? () Si () No

II. Variables Personales

7. Sexo: () Hombre () Mujer

8. Edad: () Menos de 30 () De 30 a 39 () De 40 a 49 () De 50 a 59 () Más de 60

9. Contesta en calidad de:

- () Director-a () Subdirector-a () Maestro/a () Supervisor-a

10. Sistema de acceso al cargo (solo contestar en caso de ser el director/a del centro)

- () Elegido por comisión del plantel () Por concurso de oposición

Otro (especifique cual): _____

11. Años de experiencia en el cargo (solo para miembro del equipo directivo)

- () Menos de 4 () De 4 a 8 () De 8 a 12 () De
12 a 16 () Más de 16

12. Años de experiencia como docente

- () Menos de 5 () De 5 a 10 () De 11 a 20
() De 21 a 30 () Más de 30

13. Ha desempeñado anteriormente otros cargos directivos

- () Sí Cargo: _____ Años: _____

() No

14. Formación de carácter universitario con la que cuenta además de la titulación de maestro

(puedes señalar más de una opción si es pertinente)

- () Otra diplomatura (cual): ____
() Una licenciatura (cual): ____
() Posgrado: maestría o doctorado: __

15. Ha recibido formación específica para desempeñar el cargo que ocupa (solo equipo directivo) () Sí () No

En caso afirmativo indique el tipo, durante cuánto tiempo y el tiempo que hace que la recibió por última vez.

Formación inicial () Si () No Duración: _____ Cuando: _____

Formación continua () Si () No Duración: _____ Cuando: _____

INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta un listado de Ítems relacionados con prácticas pedagógicas de la dirección escolar organizados por bloques de contenido. Recuerde que **cada ítem requiere un doble planteamiento y, por tanto, doble respuesta**. Primero, deberá señalar la opción de la escala que mejor refleje lo que usted percibe que sucede en su centro en la actualidad (en mi centro) y en segundo lugar, deberá señalar la opción que mejor refleje cómo de relevante considera que es el ítem para mejorar el desempeño de la dirección pedagógica (sería deseable).

Por favor, conteste la columna “sería deseable” con total independencia de lo que señale la columna “en mi centro”. Así, por ejemplo, si valora una cuestión concreta como que sucede “mucho” en su centro, podrá contestar “mucho” en sería deseable si considera que esta práctica es muy relevante. En el caso del profesorado, puede haber algunas cuestiones de las que no

disponga de información para contestar, aunque siempre podrá valorar la importancia que le concede a ese ítem para una buena práctica directiva.

Nota aclaratoria: cuando se habla de dirección o directivos escolares nos estamos refiriendo al conjunto del equipo directivo y no solo al director/a.

III. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro.														
En mi centro					APOYO A LA CALIDAD DOCENTE					Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección					Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	1. Crea un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Supervisa la labor de los maestros/as en el aula					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Asesora a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones					1	2	3	4	5
En mi centro					APOYO A LA CALIDAD DOCENTE					Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección					Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	5. Emplea instrumentos de evaluación docente propia					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Revisa las programaciones de aula para que estas permitan alcanzar aprendizajes de calidad					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Está disponible cuando el personal docente lo necesita para resolver cuestiones pedagógicas					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. Se reúne con los maestros/as para conocer sus necesidades formativas					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Promueve una formación docente acorde a las necesidades detectadas en el centro					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11. Desarrolla actividades formativas dirigidas al profesorado empleando los recursos disponibles en el centro					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Gestiona el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13. Toma decisiones sobre asuntos curriculares relevantes (contenido, secuencia, libros de texto...)					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. Asegura que el currículo se adapte a las necesidades del centro					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15. Compromete a los docentes con la atención a la diversidad del alumnado					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Apoya al profesorado en su labor de atención a la diversidad					1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	17.Promueve el uso de las TICs en el centro como apoyo a los procesos de aprendizaje	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---

En mi centro					GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	18.Utiliza los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19.Se ocupa de que el centro cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20.Gestiona el mantenimiento de las instalaciones	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21.Fomenta la posibilidad de obtener ingresos propios complementarios	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22.Propone requisitos de capacitación profesional para la ocupación de determinados puestos docentes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23.Decide sobre la contratación del personal docente del centro	1	2	3	4	5
En mi centro					GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	24.Sanciona a aquellos docentes que no cumple adecuadamente con sus funciones	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25.Controla la asistencia del profesorado	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26.Organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro	1	2	3	4	5

En mi centro					COLABORACIÓN MÁS ALLÁ DE LA ESCUELA	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	27.Mantiene relación con los directivos de otras escuelas por iniciativa propia	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28.Se reúne de manera periódica con los equipos directivos de otros centros por mediación de la Administración	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	29.Colabora con otras escuelas en cuestiones de carácter educativo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	30.Favorece la implicación de las familias en el aprendizaje sus hijos/as	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	31.Fomenta la participación de las familias en los asuntos pedagógicos del centro	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	32.Colabora con otras instituciones de la comunidad (organismos públicos, asociaciones, empresas...) para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	33.Participa en redes de centros que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo	1	2	3	4	5

En mi centro					FIJACIÓN Y EVALUACIÓN DE METAS EDUCATIVAS	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	34.Se reúne con los maestros/as para analizar las prioridades pedagógicas del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	35.Establece objetivos claros para la mejora del rendimiento escolar en el Proyecto Educativo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	36.Hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	37.Analiza con los maestros/as los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	38.Evalúa periódicamente el avance hacia los objetivos definidos	1	2	3	4	5
En mi centro					FIJACIÓN Y EVALUACIÓN DE METAS EDUCATIVAS	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	39.Analiza con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	40.Promueve la revisión de las programaciones didácticas tras cada sesión de evaluación	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	41.Desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	42.Responde ante la Administración por los niveles de logro alcanzados	1	2	3	4	5

IV. Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas

En mi centro					CAPACIDAD PARA COMPARTIR EL LIDERAZGO	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	43. Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	44. Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	45. Fomenta la implicación activa de la comunidad educativa en las labores pedagógicas del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	46. Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros del centro con capacidad para coordinar asuntos pedagógicos	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	47. Concede incentivos a los maestros/as que coordinan proyectos de innovación educativa	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	48. Crea equipos de trabajo que aborden proyectos educativos	1	2	3	4	5

V. Formación en habilidades pedagógicas

En mi centro					FORMACIÓN DE HABILIDAD PEDAGÓGICA	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	49. Tiene posibilidades formativas en distintos momentos desde su acceso al cargo (formación inicial y continua)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	50. Tiene en su conjunto (director/a, jefe/a de estudios y secretario/a) oportunidades para formarse	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	51. Recibe una formación que combina de forma equilibrada los conocimientos teóricos y su aplicación a la práctica	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	52. Dispone de tiempo para formarse	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	53. Participa en redes profesionales de directivos escolares para ampliar su formación	1	2	3	4	5

En mi centro					FORMACIÓN DE HABILIDAD PEDAGÓGICA	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	54. Ha recibido formación para apoyar la calidad de la labor docente	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	55.Ha recibido formación para gestionar los recursos del centro con eficacia	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	56.Ha recibido formación para crear un clima de colaboración dentro y fuera del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	57.Ha recibido formación para desarrollar planes que permitan alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos en el Proyecto Educativo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	58.Ha recibido formación para compartir las responsabilidades pedagógicas con otros miembros de la escuela	1	2	3	4	5

VI. Convertir la Dirección en una profesión atractiva

Situación actual					LA DIRECCIÓN COMO UNA PROFESIÓN ATRACTIVA	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La dirección	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5	59. Es elegida teniendo en cuenta criterios profesionales	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	60. Es elegida bajo un proceso que valora por igual las candidaturas que proceden de otros centros y las del centro en cuestión	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	61. Es elegida teniendo en cuenta las características concretas del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	62. Recibe un salario acorde a las funciones que se le asignan	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	63. Recibe incentivos económicos en función de los logros alcanzados	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	64. Recibe incentivos profesionales en función de los logros alcanzados	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	65. Recibe incentivos por realizar su labor en centros de difícil desempeño	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	66. Participa en la formulación de políticas educativas a través de las asociaciones profesionales	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	67. Obtiene reconocimiento profesional por su labor	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	68. Recibe reconocimiento social por su labor	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	69. Tiene oportunidades de carrera profesional una vez finalizado su desempeño	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	70. Presenta una sobrecarga de responsabilidades y funciones	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	71. Teniendo en cuenta los ítems anteriores, ¿qué grado de atractivo representa para usted el desempeño de un cargo directivo? (sólo el profesorado)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---

VII. Apoyo a las labores pedagógicas de la Dirección

Situación actual					APOYO A LAS LABORES PEDAGÓGICAS DE LA DIRECCIÓN	Sería deseable				
Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho	La administración	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
					1					
1	2	3	4	5	72. Apoya a la dirección para que evalúe el trabajo de los docentes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	73. Concede autonomía para gestionar los recursos económicos del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	74. Dota a la dirección de autonomía para la coordinación del personal del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	75. Permite que la dirección participe en las decisiones sobre la contratación del personal docente del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	76. Permite que la dirección sancione a los docentes que no cumplen con sus responsabilidades	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	77. Apoya a la dirección en el desarrollo de planes de mejora	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	78. Promueve la realización de evaluaciones internas en los centros	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	79. Impulsa la colaboración de la dirección con otras instituciones de su entorno	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	80. Refuerza la distribución de las responsabilidades pedagógicas entre diferentes miembros del centro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	81. Establece directrices que regulan las labores pedagógicas de la dirección	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	82. Evalúa con rigor la labor directiva	1	2	3	4	5

Sugerencias y comentarios de mejora

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNACAR

Universidad Autónoma del Carmen
"Por la Grandeza de México"

ACUERDO PARA USO DE OBRA

A quien corresponda
PRESENTE

Por medio del presente escrito, **Cassandra Giselle Polanco Novelo** hace constar que es titular intelectual de la obra denominada, "**Caracterización de las prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección escolar de una secundaria pública**", en virtud de lo cual autoriza a la Universidad Autónoma del Carmen para que efectúe resguardo físico y/o electrónico mediante copia digital o impresa para asegurar su disponibilidad, divulgación, comunicación pública, distribución, transmisión, reproducción, así como digitalización de la misma con fines académicos y sin fines de lucro como parte de Repositorio Institucional de la UNACAR (*Runacar*).

De igual manera, es deseo del AUTOR establecer que esta autorización es voluntaria y gratuita, y que de acuerdo a lo señalado en la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de Propiedad Industrial, la UNACAR cuenta con mi autorización para la utilización de la información antes señalada, estableciendo que se utilizará única y exclusivamente para los fines antes señalados. EL AUTOR autoriza a la UNACAR a utilizar las obras en los términos y condiciones aquí expresados, sin que ello implique que se le conceda licencia o autorización alguna o algún tipo de derecho distinto al mencionado respecto a la "propiedad intelectual" de la misma OBRA; incluyendo todo tipo de derechos patrimoniales sobre obras y creaciones protegidas por derechos de autor y demás formas de propiedad intelectual reconocida o que lleguen a reconocer las leyes correspondientes. Al reutilizar, reproducir, transmitir y/o distribuir la OBRA se deberá reconocer y dar crédito de autoría de la obra intelectual en los términos especificados por el propio AUTOR, y el no hacerlo implica el término de uso de esta licencia para los fines estipulados. Nada de esta licencia menoscaba o restringe los derechos patrimoniales y morales del AUTOR.

De la misma manera, se hace manifiesto que el contenido académico, literario, la edición y en general de cualquier parte de la OBRA son responsabilidad del AUTOR, por lo que se deslinda a la UNACAR por cualquier violación a los derechos de autor y/o propiedad intelectual, así como cualquier responsabilidad relacionada con la misma frente a terceros. Finalmente, el AUTOR manifiesta que estará depositando la versión final de su Tesis de licenciatura, OBRA y cuenta con los derechos morales y patrimoniales correspondientes para otorgar la presente autorización de uso.

En la ciudad de Carmen, del estado de Campeche a los 03 días el mes de diciembre de 2020

Atentamente,

Cassandra Giselle Polanco Novelo

Nombre y Firma Autógrafa de EL AUTOR

Escriba la Facultad, Escuela, Centro a la que está suscrita la obra Facultad de Ciencias Educativas