



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Auto percepción de las competencias para el liderazgo directivo escolar en la IEMS

**Luis Augusto Gamboa Avila**

*luisaugustoga.491005@gmail.com*

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Porcentaje de avance: 60%.

Programa de posgrado: Doctorado en educación.

Institución educativa: Universidad Marista de Mérida.



### Resumen

La gestión directiva impacta de manera decisiva en el desempeño de una institución educativa; el liderazgo es un eje fundamental. Esta ponencia documenta los avances llevados a cabo en una investigación que constituirá una tesis doctoral. El objetivo del trabajo es describir las características personales y profesionales del personal directivo de EMS, así como su autopercepción de las competencias para el liderazgo. Se seleccionó un diseño mixto; la recolección de la información se conduce a partir de un cuestionario para la autoevaluación de competencias directivas y entrevistas a profundidad. El trabajo que se presenta está enfocado al procedimiento que se condujo para ponderar la validez y la confiabilidad del cuestionario.

El instrumento fue desarrollado con base en estudios sobre las competencias para el liderazgo directivo realizado por Kirtman y Fullan (2016), quienes proponen que los líderes escolares con alto rendimiento son aquellos que tienen dominio sobre las competencias para el liderazgo. El formulario ofrece una auto evaluación de estas competencias, lo que permitirá conocer sus fortalezas y debilidades; consecuentemente, la mejora de su desempeño. La herramienta original está en inglés por lo que se desarrolló un procedimiento de jueceo para la validación del contenido y de la traducción. El resultado indicó que el cuestionario cumple con las condiciones originales de contenido y es una traducción apropiada y contextualizada. Para ponderar la confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach con un índice que 0.84. Los resultados obtenidos apoyan el uso de este cuestionario en la investigación.

**Palabras claves:** Liderazgo educativo, competencias, directores, educación media superior.

## Introducción

La función directiva juega un papel fundamental para la escuela. La acción del directivo puede influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales requeridas y los resultados deseados.

El liderazgo directivo es una competencia fundamental y desarrollarla es un eje de las políticas educativas promovidas en diferentes niveles de gobierno, así como también de los organismos internacionales (Reyes, Trejo, y Topete, 2017). En este marco, describir las características del personal directivo y auto evaluar el dominio de las competencias para el liderazgo directivo, permite identificar sus fortalezas y debilidades en la gestión que encabeza para proponer alternativas para el desarrollo profesional de estos actores educativos. De esta manera, contribuir a la generación y aplicación de conocimiento en la línea de Política y Gestión de la Educación. Las aportaciones que resulten de este estudio ofrecerán información que permita comprender el liderazgo educativo en EMS y generar propuestas para mejorar la gestión de las escuelas. Será posible también formular guías para la selección y formación continua del personal directivo.

El trabajo que se presenta en esta ponencia forma parte de un proyecto de investigación que se desarrolla como tesis doctoral. El objetivo formulado para la investigación es describir el perfil personal y profesional de los directores de educación media superior en una ciudad capital del sureste de México y la forma como autoperciben sus competencias para el liderazgo.

Las preguntas de investigación que guían el trabajo son:

- ¿Cuál es el perfil personal y profesional de los directivos de educación media superior en una ciudad capital del sureste de México?
- ¿Existen diferencias en la autopercepción de las competencias para el liderazgo en los directivos de educación media superior de acuerdo con su género, grupo de edad, escolaridad, área de especialidad, nivel de experiencia académica y directiva, y con el tipo de sostenimiento de su escuela?
- ¿Cuáles son las competencias para el liderazgo que autoperciben los directivos de EMS en una ciudad capital del sureste de México?
- ¿Cuáles son los desafíos para las mejoras de las competencias para el liderazgo que los directivos de educación media superior identifican?
- ¿Cuáles son las propuestas para las mejoras de las competencias para el liderazgo que los directivos de educación media superior expresan?

Se seleccionó un diseño mixto de investigación que recopilará información por dos vías: A través de un cuestionario y, a partir de sus resultados, se entrevistarán a profundidad a ocho directores: cuatro con las puntuaciones más

altas y cuatro con las más bajas. Del análisis de la información recolectada se podrán generar las respuestas a las interrogantes planteadas y generar conclusiones que contribuyan al campo de conocimiento.

## Desarrollo

**Características de la investigación.** Los objetivos establecidos y la descripción de las etapas del proyecto de investigación buscan la integración de los resultados a fin de tener una visión más completa del perfil personal y profesional de los directivos de educación media superior, la forma como autoperciben sus competencias para el liderazgo, y las diferencias encontradas de acuerdo con las variables genéricas.

**Diseño de investigación.** Tashakkori y Teddlie (2003), señalan que los métodos mixtos constituyen una clase de diseños de investigación que emplean las aproximaciones cuantitativa y cualitativa para elegir tipo de preguntas, métodos de investigación, recolección de datos, procedimientos de análisis e inferencias.

El enfoque de investigación mixto utilizado es secuencial, debido a que en la primera etapa se recolectarán datos cuantitativos mediante un cuestionario y con base en los datos obtenidos, se aplicará la segunda etapa que recabará y analizará datos cualitativos mediante entrevistas individuales. Esto implicará la transformación de datos para su análisis.

### Etapas de la investigación

#### *Etapas de la investigación*

**Diseño.** El diseño por utilizar es el transversal descriptivo (Hernández y Mendoza, 2018) para conocer las características personales y profesionales de los directivos escolares, así como la autopercepción de sus competencias.

**Población.** La población de este estudio está integrada por los directores y directoras de las instituciones de educación media superior públicas y privadas que ofrecen bachillerato propedéutico, adscritas a la Universidad Autónoma Estatal o a la Secretaría de Educación Pública Estatal, y que están ubicadas en una ciudad capital del sureste de México. El total de funcionarios directivos suma 80, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Directores (as) en las IES en función del tipo de adscripción y de sostenimiento

Directores (as) en las IES en función del tipo de adscripción y de sostenimiento				
Número	Escuelas privadas adscritas a la Universidad	Escuelas privadas adscritas a la Secretaría de Educación	Escuelas públicas pertenecientes a la Universidad	Escuelas públicas pertenecientes a la Secretaría de Educación
Directores (as)	34	33	3	10
Porcentaje	43%	41%	4%	12%

**Muestra.** Para seleccionar la representatividad de la población, se utilizará una muestra probabilística definida como “un subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández y Mendoza, 2018, p 200.). Se realizará el procedimiento de muestreo aleatorio simple debido a que se conocen los elementos que conforman la población. Cada integrante de la población tendrá la misma posibilidad de ser elegido para formar parte de la muestra.

Considerando que el tamaño de la población es de 80 directivos, el porcentaje correspondiente a cada tipo de adscripción se encuentra expuesto en la tabla 1.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de Hernández y Mendoza (2018), y el cálculo de su aplicación determinó un tamaño de la muestra de 39 directores.

**Instrumento.** Para tener una imagen general de la población de directivos escolares de educación media superior, se utilizó un cuestionario basado en uno similar utilizado en Estados Unidos de Norteamérica por Kirtman y Fullan (2016). El cuestionario está integrado por 32 ítems enfocados a la auto percepción de las competencias para el liderazgo. Tanto para el contenido y la traducción, el instrumento fue revisado por parte de jueces expertos en el tema.

Para ponderar el nivel de confiabilidad del cuestionario se aplicó en un grupo de directivos mediante una prueba piloto para garantizar las mismas condiciones de realización que se darán al realizar las entrevistas a los directivos pertenecientes a la muestra representativa de la población.

**Procedimiento para la recolección de datos.** La encuesta permitirá valorar cada una de las competencias a través de los 32 ítems. Para la valoración de la autopercepción se utilizará una escala tipo Likert de cinco opciones para cada competencia.

Para obtener la información se enviará el cuestionario a través de un correo electrónico a los directivos que fueron seleccionados de la población. Las respuestas del cuestionario se enviarán automáticamente a un correo electrónico que fue creado para este único propósito, y se registrarán y se resguardarán para su análisis posterior.

**Análisis de los datos.** Para realizar el análisis de datos de la primera sección del cuestionario relacionada con las variables socio demográficas, se emplearán técnicas de la estadística descriptiva que proporcionará el perfil personal y profesional de los directivos entrevistados.

Para la segunda sección del cuestionario relacionada con las competencias, se obtendrán la sumatoria de los valores que cada director autopercibió, y de cada uno de los cuatro subgrupos de la muestra. Posteriormente se exportarán a una aplicación estadística *Statistical Package for Social Science (SPSS)* en su vigésima segunda versión.

## Etapa 2. Investigación cualitativa

**Diseño.** El propósito de esta etapa de la investigación es conocer a profundidad cuales son los desafíos para las mejoras de las competencias que identifican los directivos escolares en su función directiva, así como sus principales aciertos y logros mediante entrevistas individuales y grupales.

**Participantes.** Serán los directivos que obtengan las más altas y las más bajas puntuaciones en su autopercepción sobre las competencias, en el cuestionario que contestaron en la investigación cuantitativa. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

En los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde el punto de vista probabilístico, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de sus estudios a una población amplia, sino profundizar en el entendimiento de un fenómeno. (p.427)

**Técnicas de recolección de información.** De acuerdo con los objetivos del estudio y las preguntas de investigación las técnicas cualitativas que se aplicarán serán entrevistas semi estructuradas y abiertas que permitirán recolectar los datos sobre las experiencias de los directivos en su función como responsable de una IEMS.

**Instrumento.** El medio por utilizar será un guión de entrevista que contendrá aproximadamente ocho preguntas para profundizar sobre la experiencia del director, obtener información sobre motivación para el cargo, actividades regulares, áreas de oportunidad en mejora institucional y principales logros.

**Procedimiento.** Para fortalecer las capacidades del entrevistador para la entrevista se han llevado a cabo varias prácticas con ejemplos para conocer y utilizar la aplicación Meet o una equivalente. Se han programado ocho entrevistas individuales. Sin embargo, es posible que se lleven a cabo más entrevistas de acuerdo con los requerimientos de información que se identifiquen y la disponibilidad de tiempo de los participantes.

Si en el análisis que se desarrolle de los datos recolectados se considera apropiado complementar con una entrevista grupal, se acordará con ellos la posibilidad.

**Análisis de la información.** La información resultante de las entrevistas individuales que se incorporaron a la aplicación Quirkos, se procesará aplicando las cinco fases para la codificación, lo que permitirá contar con datos relevantes a profundidad. Ésta complementará lo obtenido en la investigación cuantitativa en la búsqueda del conocimiento, concientización, control y naturaleza de las actividades directivas relacionadas con la temática de este estudio.

**Resultados parciales.** El avance de la investigación nos permite presentar un resumen de los resultados obtenidos en la prueba piloto. Se presentarán dos tipos de análisis: el primero enfocado a la descripción del perfil sociodemográfico de los participantes y el segundo correspondiente al análisis descriptivo del total de competencias y de los siete grupos de las competencias para el liderazgo de los directivos escolares.

**Análisis sociodemográfico.** Se realizó con base en la aplicación de estadísticos a la prueba piloto constituida por 73 directivos, cuyas características sociodemográficas (género, rango de edad, escolaridad, formación académica, tiempo en el sector educativo, tiempo como directivo, y tipo de escuela) se describen a continuación:

En la aplicación para la muestra total, el 70 % (53) son hombres y 30 % (22) son mujeres.

Respecto a la edad, el 45.2% (33) de los directivos participantes, se encontraban en el rango de edad de 40-49 años, el 23.3% (17) entre los 30-39 años, el 17.8% (13) entre los 50-59 años, el 8.2% (6) entre los 60 o más y el 5.5% (4) entre los 20-29 años.

En lo referente a la escolaridad, el 69.9% (51) de los directivos participantes, tenían como el máximo nivel escolar alcanzado la licenciatura, el 24.6% (18) Maestría y el 5.5% (4) especialización

En lo concerniente a su formación académica, el 56.2% (41) de los directivos participantes, tenían una formación académica en Ciencias sociales, el 34.2% (25) en Ciencias naturales y exactas y el 9.6% (7) en Artes y humanidades

Respecto a su experiencia educativa, el 26.0% (19) de los directivos participantes, tenían un tiempo laborando en el sector educativo de 11 a 15 años, el 24.7% (18) de 1 a 5 años, el 19.2% (14) 16 a 20 años, el 17.8% (13) de 21 a 30 años, el 6.8% (5) tenían de 30 años o más y el 5.5% (4) de 6 a 10 años.

En referencia a su experiencia en función directiva, el 67.1% (49) de los directivos participantes, tenían un tiempo como directivos escolares de 1 a 3 años, el 15.1% (11) de 10 a 15 años, el 8.2% (6) de 16 a 20 años, el 5.5% (4) de 7 a 9 años y el 4.1% (3) de 4 a 6 años.

**Análisis descriptivo: Competencia liderazgo del directivo escolar.** El Cuestionario de las competencias está conformada por siete grupos de competencias de éxito: status quo, comunicación clara, plan común, enfoque al equipo, sentido de urgencia, mejora continua, y participante en asociaciones.

Las puntuaciones del total de las competencias directivas registraron una puntuación media de  $141.71 \pm 9.25$  con una varianza de 85.59.

Los valores correspondientes a los grupos de las competencias de éxito que se obtuvieron son: Para el de status quo tuvo una media de  $15.41 \pm 2.43$  con una varianza de 5.91; en el de comunicación clara se tuvo una media de  $18.00 \pm 1.44$  y una varianza de 2.08; en el de plan común se tuvo una media de  $18.12 \pm 1.54$  y una varianza de 2.38; en el de enfoque al equipo se tuvo una media de  $27.49 \pm 2.59$  y una varianza de 6.76; sentido de urgencia se tuvo una media de  $22.61 \pm 2.01$  y una varianza de 4.07; en el de mejora continua se tuvo una media de  $22.26 \pm 1.70$  y una varianza de 2.91; y en el de participante en asociaciones se tuvo una media de  $17.76 \pm 1.94$  y una varianza de 3.78.

**Estudio piloto. Análisis de validez y fiabilidad de la escala.** Considerando que el cuestionario fue formulado para personal directivo en otro país y desarrollado originalmente en inglés, se valoró la validez de contenido y de traducción del instrumento mediante la invitación a cinco jueces; todos con experiencia y formación en el campo de la educación, la gestión de la educación y el dominio en ambos idiomas. La conclusión de esta valoración fue que el instrumento conserva el contenido del original y es apropiada la traducción; lo que permite utilizarlo con un nivel de validez equivalente al original.

Para valorar su fiabilidad, se realizó una aplicación piloto y se midió la consistencia interna mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos para el total de los 32 ítems fue un valor de .858. Contrastando este valor con los criterios establecidos por George y Mallery (2003), se determina un nivel de confiabilidad por consistencia interna, esto significa que los reactivos del instrumento miden el mismo constructo: competencias para el liderazgo.

**Aspectos éticos.** Los trabajos de investigación obtienen información confidencial que implica respeto a los derechos humanos relacionados con el consentimiento o aprobación de la participación en el estudio, y la confidencialidad y anonimato en la identidad de los participantes.

Respecto a los investigadores también deben estar sujetos a otros criterios dentro de los cuales se ha considerado para este estudio la confianza, reciprocidad, e imparcialidad.

En relación con los usuarios se aplica el respeto al lugar o medio donde se realizan las investigaciones, y el comité de seguimiento y revisión de la investigación para cuidar el avance.

## Consideraciones finales

Los resultados obtenidos en esta etapa de la investigación permiten establecer la base para continuar con la recolección de los datos para el estudio. El perfil que se identificó en el pilotaje muestra algunas variables de interés como los años de experiencia en la función directiva y la formación académica. Con los datos registrados en la auto evaluación de las competencias para el liderazgo, es interesante notar que las competencias relacionadas con el enfoque al equipo obtienen los puntajes más altos y los relacionados con el status que son los más bajos. Se puede anticipar la necesidad de fortalecer algunas áreas en la formación continua de este grupo de gestores de la educación. Los resultados más amplios permitirán un nivel más extenso para el entendimiento del fenómeno estudiado.

## Referencias

- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update.* (4th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Hernández, R. y Mendoza, P. (2018) (p.200, p. 427). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Kirtman, L. y Fullan, M. (2016). *Leadership: Key Competencies for Whole-System Change.* USA: Solution Tree Press.
- Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. RIDE*, 8 (15), pp. 1-35. Recuperada de: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/292>
- Tashakkori, A. y Teddlie, C. (2003). The past and future of mixed methods research: From data triangulation to mixed model designs. En A. Tashakkori y C. Teddlie (Eds.). *Handbook on mixed methods in the behavioral and social sciences.* E.U.U: SAGE.