



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

## La influencia de los factores personales e institucionales en el liderazgo pedagógico de directivos escolares de educación primaria

**Edgar Alejandro Veloz Pachicano**

eveloz@ucarolina.mx

Área temática 12. Evaluación educativa.

Línea temática: Evaluación de directivos.

Porcentaje de avance: 80%.

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado.

Programa de posgrado: Maestría en Innovación Educativa, quinto cuatrimestre.

Institución donde realiza los estudios de posgrado: Universidad Carolina.



### Resumen

Los directivos escolares tienen una función clave dentro de una institución educativa, su influencia es determinante al momento de establecer un rumbo (Barrientos Piñero, Silva García, & Antúnez Marcos, 2016) y la creación de una cultura escolar enfocada a promover el éxito de la institución y fomentar una mejora continua (Day & Sammons, 2013), una cultura de trabajo colaborativo orientado al logro de altas expectativas académicas (Sepúlveda, 2017). De manera que la función de los directivos es un desafío que demanda de profesionales con conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para conseguir dichas demandas. De esta forma se hace evidente que es importante investigar el liderazgo pedagógico de los directivos escolares con relación a los factores personales e institucionales que favorecen un desempeño de la función de manera satisfactoria para lograr el éxito escolar. Una forma de hacerlo es a través de la valoración de las prácticas, características y conductas, ya que permiten comprender porque el liderazgo de algunos directivos es más efectivo que el de otros (Northouse, 2015). Por lo anterior la pregunta de investigación que se plantea es: ¿En qué medida los directivos escolares de educación primaria del Sector Sur de Saltillo, Coahuila ejercen un liderazgo pedagógico? Con el objetivo de analizar las prácticas de los directivos escolares para determinar en qué medida ejercen un liderazgo pedagógico. Se ha optado por utilizar una metodología de carácter cuantitativo. El diseño que se ha elegido es no experimental transversal correlacional. La población está conformada por 35 directivos del Sector Sur de Saltillo.

**Palabras clave:** Evaluación, Liderazgo, Directores.

## Antecedentes

De acuerdo con Bolívar (2019, p. 159) el liderazgo pedagógico implica pasar de un formato administrativo-gerencial a uno pedagógico, ello significa dinamizar la institución educativa, en la cual los directivos promueven la mejora escolar a través de una visión compartida y hacen de la escuela un proyecto común de acción, por lo que influyen y fijan el rumbo en beneficio de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, no es un atributo personal, ni es posible que se dé en un contexto individualista, sino debe ser compartido o distribuido.

De acuerdo con Vázquez, Liesa y Bernal (2016, p. 159) la función de los directivos escolares implican dos facetas: funciones de gestión y funciones de liderazgo educativo. Pese a las dificultades y limitaciones a las que se pueden enfrentar, los directivos pueden lograr cambios significativos en las instituciones donde prestan sus servicios, por ejemplo, en los logros académicos, ya que el “vínculo entre el liderazgo escolar y la docencia se trata de una influencia de manera indirecta sobre el rendimiento académico de los estudiantes” (Cuenca & Cáceda, 2017, p. 8).

## Definición del problema

Los directivos escolares tienen una función clave dentro de una institución educativa, su influencia es determinante al momento de establecer un rumbo (Barrientos Piñeiro, Silva García, & Antúnez Marcos, 2016) y la creación de una cultura escolar enfocada a promover el éxito de la institución y fomentar una mejora continua (Day & Sammons, 2013), una cultura de trabajo colaborativo orientado al logro de altas expectativas académicas (Sepúlveda, 2017). De manera que la función de los directivos es un desafío que demanda de profesionales con conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para conseguir dichas demandas.

Sin embargo, hace falta definir y orientar el liderazgo que se tiene que practicar hacia el interior de las instituciones educativas. Incluso el plan y programas de estudios para la educación básica (SEP, 2017, p. 37) define como estrategia para fortalecer la autonomía y permitir poner la escuela al centro, fortalecer el liderazgo directivo por medio de dos acciones:

1. Desarrollar las capacidades de los directivos escolares mediante la formación continua, la asistencia técnica, el aprendizaje entre pares en el Consejo Técnico de Zona.
2. Disminuir la carga administrativa que ha tenido el directivo para que pueda enfocarse en la conducción de las tareas académicas de su plantel.

Por otro lado, Vaillant (2015) menciona que “es necesario comprender mejor cómo los directores pueden influenciar positivamente los resultados educativos de los estudiantes y se requiere identificar claramente cuáles son las prácticas de liderazgo que apoyan un adecuado desempeño de los docentes en las escuelas” (p.

20). Es decir, cómo está el estatus de transición de una dirección centrada en la administración a una dirección centrada en lo pedagógico (A. Bolívar Botía, 2019), pues este tipo de liderazgo contribuye a orientar y motivar tanto a docentes como alumnos en la mejora de resultados académicos.

De esta forma se hace evidente que es importante investigar el liderazgo pedagógico de los directivos escolares con relación a los factores personales e institucionales que favorecen un desempeño de la función de manera satisfactoria para lograr el éxito escolar. Una forma de hacerlo es a través de la valoración de las prácticas, características y conductas, ya que permiten comprender porque el liderazgo de algunos directivos es más efectivo que el de otros (Northouse, 2015). Por lo anterior la pregunta de investigación que se plantea es: ¿En qué medida los directivos escolares de educación primaria del Sector Sur de Saltillo, Coahuila ejercen un liderazgo pedagógico? Con el objetivo de analizar las prácticas de los directivos escolares para determinar en qué medida ejercen un liderazgo pedagógico.

## Justificación

En diversas publicaciones realizadas por organismos internacionales como la UNESCO (2014, 2016), la OCDE (Pont, Nusche, & Moorman, 2009; Santizo Rodall, 2009); así como nacionales SEP (2017, 2018, 2019) dan cuenta de la necesidad de enfocar esfuerzos y políticas orientadas a fortalecer la función de los directivos escolares en diversas áreas como la pedagógica, entendida ésta como el apoyo, acompañamiento, asesoría, evaluación y desarrollo de la calidad docente en beneficio del aprendizaje de todos los niños y niñas.

La influencia de los directivos en la cultura escolar, en las políticas internas, en las formas de ejercer la enseñanza-aprendizaje es por mucho de suma relevancia, inclusive es determinante para la ejecución de programas y estrategias tanto de índole oficial como aquellas que se impulsan desde el interior del colectivo. Por ejemplo, en la experiencia de Brackett (2019) reconoce que para ejecutar el programa de habilidades emocionales con los niños, se dieron cuenta de que solo si había compromiso a niveles directivos se podría ejecutar y transformar el sistema escolar (p. 19).

Los directivos son “el segundo factor más relevante, tras la enseñanza en el aula, para la mejora y calidad educativa” (A. Bolívar Botía, 2019, p. 11) inclusive en los contextos más desfavorecidos. Los rasgos que identifican al directivo exitoso son la “energía, confiabilidad, honestidad, optimismo, determinación” (Brooks, 2018) que difunden y permean entre la comunidad escolar; en la ejecución de las funciones propias.

Las investigaciones de Bolívar (2014, 2015, 2019), de Bolívar y Domingo (2018), de Arzola, Loya y González (2016), de Hallinger y Ko (2015), de Ritacco y Amores (2019) ponen de manifiesto la necesidad de analizar el liderazgo que ejerce el directivo escolar y su impacto en los aprendizajes de los alumnos. Por otro lado, Brooks (2018) hace mención que los cambios estructurales y el aumento de la calidad del profesorado no llegan muy lejos sin un buen liderazgo.

## Marco teórico

Existe consenso (A. Bolívar Botía, 2014, 2019; Fullan, 2016, 2019; Robinson, 2019) al reconocer que el liderazgo pedagógico tiene influencia en el desempeño académico de los alumnos. Por lo tanto, se requiere que los directivos escolares asuman dicha responsabilidad. Que el colectivo docente y la comunidad educativa en general identifiquen, reconozcan y asuman que dicho liderazgo es una parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos escolares. Que el propio directivo reconozca en él, la corresponsabilidad de intervenir en los procesos de enseñanza aprendizaje.

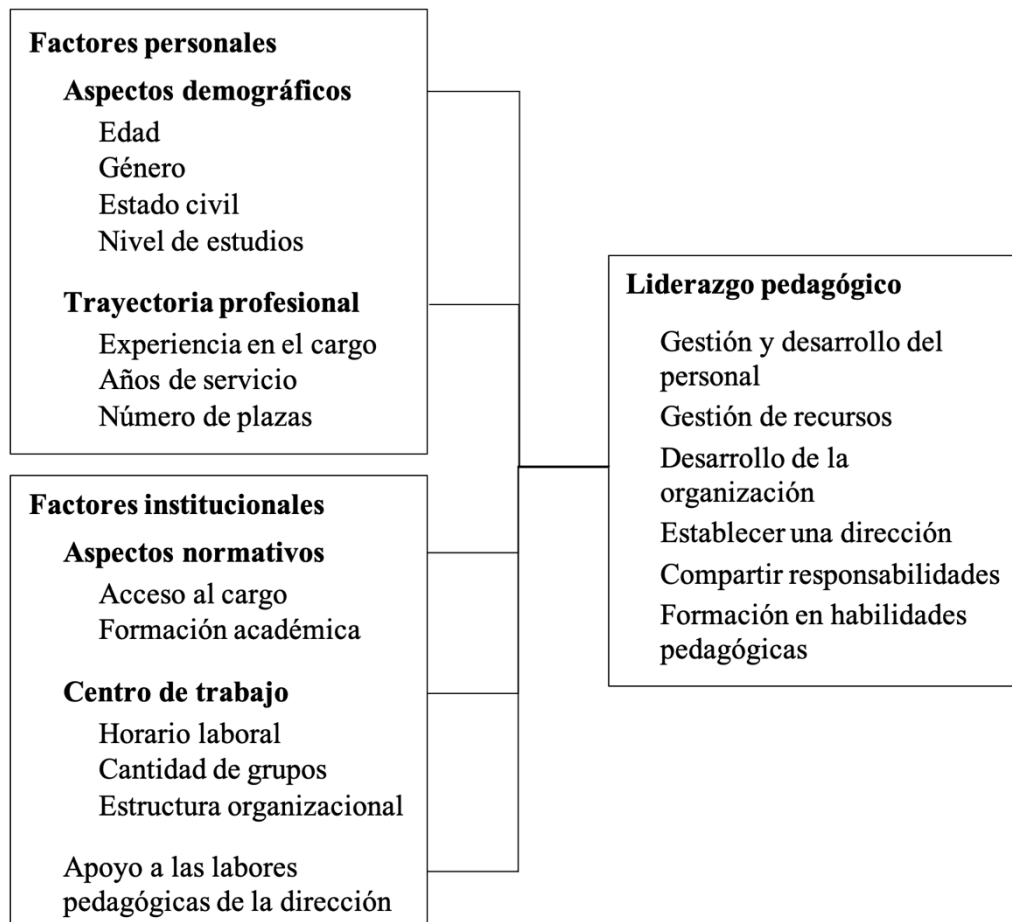
Para que una escuela primaria brinde un servicio educativo de calidad se requiere de diversos factores, entre los cuales es necesario “resituarse el papel de la dirección como líder pedagógico del centro, de modo que pueda maximizar el aprendizaje de todos los profesores y, a su vez, de todos los estudiantes” (A. Bolívar Botía, 2019) a través de la generación de “ambientes de aprendizaje basados en el respeto, la equidad, inclusión, interculturalidad y justicia” (SEP, 2019, p. 9) que permitan a toda la comunidad escolar una formación integral.

Los estudios acerca del liderazgo son tan diversos como los campos y áreas a partir de las cuales se han realizado investigaciones y aportes a la construcción del concepto. Por lo que su concepción difiere de acuerdo con las características de cada organización e influyen en su esencia específica. Northouse (2015) hace mención que, a pesar de las diferentes maneras de conceptualizar el liderazgo, en este se puede identificar cuatro componentes: i) es un proceso, ii) implica influencia, iii) ocurre en grupos e, iv) implica objetivos comunes. De manera que define al liderazgo como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p. 6). De igual manera Goleman (2013) sostiene que el liderazgo “no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común” (p. 18).

## Metodología

Se ha optado por utilizar una metodología de carácter cuantitativo porque la recolección y análisis de la información sirve “para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, p. 5). La figura 1 presenta el diseño de investigación que se propone para este estudio.

Figura 1. Diseño de investigación



Se eligieron dos cuestionarios para construir el instrumento a utilizar. Uno de ellos fue utilizado en el proyecto global de liderazgo y efectividad del comportamiento organizacional (House, 1995). El otro fue empleado para la tesis doctoral: el liderazgo pedagógico de la dirección escolar como clave de calidad de la educación: práctica y resultados en centros públicos de educación infantil y primaria de Andalucía (García Garnica, 2015, 2016).

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se optó por realizar una prueba piloto a 14 directivos. Los datos se analizaron a través del método de consistencia interna (Coeficiente Alfa de Cronbach). Los resultados obtenidos se muestran de la siguiente manera: en la tabla 1 se observan para las escalas “En mi escuela” y “Sería deseable”. Y en la tabla 2 se presenta los resultados correspondientes a la sección denominada “Comportamiento de líderes”.

Tabla 1. Análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach de la sección 3

En mi escuela			Sería deseable		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,967	,968	65	,977	,979	61

Tabla 2. Análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach de la sección 4

Comportamiento de líderes		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,975	,977	27

## Consideraciones finales

El análisis de los resultados obtenidos se deriva de la muestra de 34 directivos escolares. Los factores personales están integrados por dos categorías, por un lado, se encuentran los aspectos demográficos (edad, género, estado civil y nivel de estudios) y por el otro la trayectoria profesional (experiencia en el cargo, años de servicio, número de plazas) de cada uno de los directivos escolares.

El colectivo directivo está integrado por 10 hombres (29.4%) y 24 mujeres (70.6%). El grado de estudios alcanzados por este colectivo es de 64.7% para licenciatura, 32.4% para maestría y un 2.9% para doctorado. Respecto a su estado civil el 11.8% es soltero, el 73.5% está casado, el 8.8% es divorciado, el 2.9% es viudo y el otro 2.9% está en concubinato.

Referente a los factores institucionales, estos se integran por las categorías: los aspectos normativos (acceso al cargo, formación académica), el centro de trabajo (horario laboral, cantidad de grupos, estructura organizacional), y el apoyo a las labores pedagógicas de la dirección.

El 50% de los directivos obtuvieron su nombramiento por medio del sistema escalafonario que persistió en el sistema educativo nacional hasta la reforma impulsada durante el sexenio de Enrique Peña Nieto, con la cual se reglamentó que para acceder a la función de la dirección escolar debería ser a través de un examen de oposición. De esta manera es que el otro 50% accedió a su cargo directivo.

Con relación a la formación académica específica para desempeñar el cargo, los directores afirman que la mayoría (64.75%) ha tenido la oportunidad de recibir dicha formación. Del lado contrario, el 35.3% manifiesta que no. De los 22 directivos que recibieron algún tipo de formación, siete (31.8%) indican que recibieron formación al inicio de sus funciones y los otros 15 (68.1%) recibieron formación continua.

Las escuelas donde laboran los directivos predominan el turno matutino con 24 instituciones (70.6%), mientras que solo hay diez escuelas (29.4%) que laboran en el turno vespertino. El tipo de jornada que tienen es regular (5 horas) y ampliada (6.5 horas) con el 67.6% y 32.4% respectivamente. En la tabla 3 se representa la cantidad de grupos que hay en cada una de las escuelas. En lo que respecta a la estructura organizacional, los resultados obtenidos están expuestos en la tabla 4.

Tabla 3. Cantidad de grupos por escuela

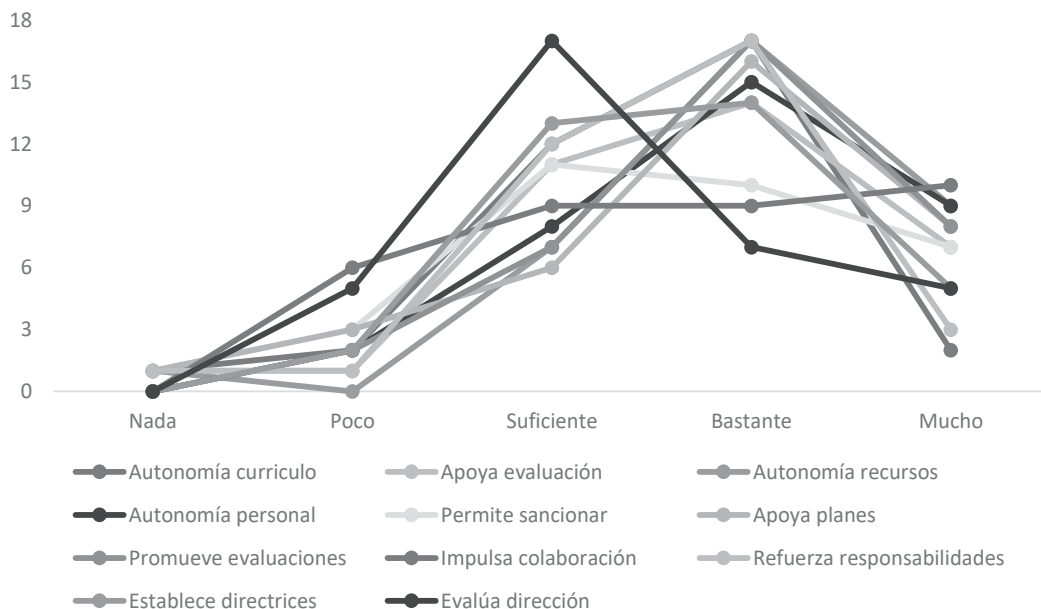
	Frecuencia	Porcentaje
6 grupos	17	50.0%
7 a 12 grupos	13	38.2%
13 a 18 grupos	4	11.8%

Tabla 4. Subdirecciones académicas y administrativas en las escuelas

	Subdirección Académica		Subdirección Administrativa	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si, es definitiva	2	5.9%	2	5.9%
Si, es temporal	2	5.9%	6	17.6%
No	30	88.2%	26	76.5%

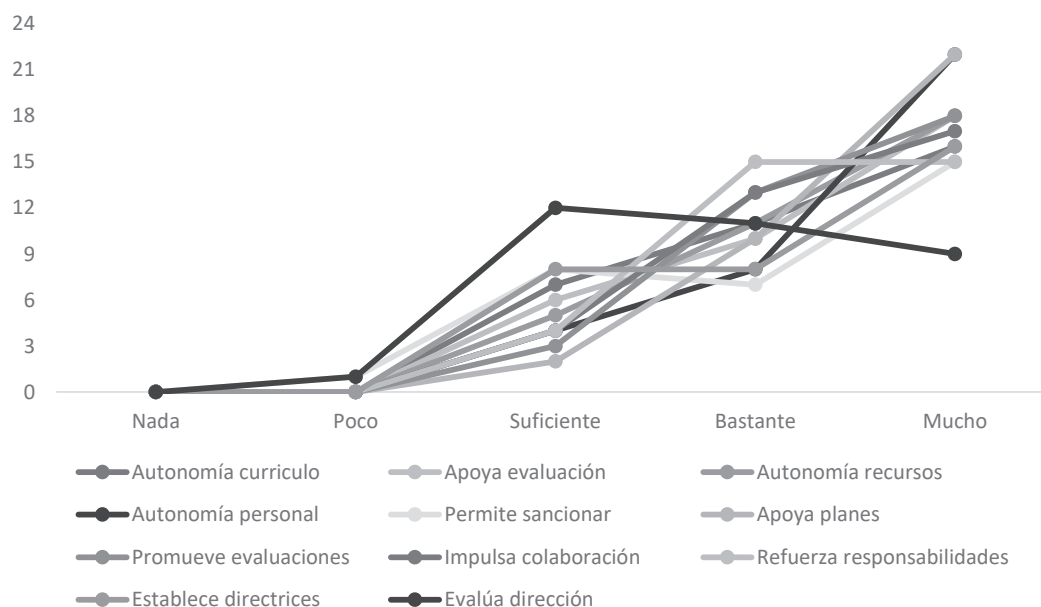
Con relación a la categoría de apoyo a las labores pedagógicas de la dirección por parte de la supervisión escolar, se determinaron 11 ítems, para cada uno los directivos dieron dos respuestas. En la primera manifestaron la opción que ellos percibían sucede en su escuela en la actualidad (en mi escuela) y se representan los resultados obtenidos en la figura 2, donde se observa que la realidad que perciben los directivos escolares en sus respectivos centros de trabajo predomina un apoyo bastante en todos los ítems por parte de la supervisión escolar, excepto en el de “Evalúa con rigor la labor directiva” donde el 50% manifiesta que es suficiente.

Figura 2. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección (En mi escuela)



Enseguida señalaron la opción que mejor refleja cómo de relevante considera que es el ítem para mejorar el desempeño de la dirección pedagógica (sería deseable) y se representan los resultados en la figura 3, donde se identifica una tendencia hacia la categoría de “mucho” con relación al apoyo deseable en la mayoría de los ítems, y nuevamente un porcentaje (35.3%) considerable de directivos sigue sosteniendo que el ítem “Evalúa con rigor la labor directiva” es suficiente. También se destaca que el 64.7% concuerda que sería deseable que la supervisión escolar dote a la dirección de autonomía para la coordinación del personal de la escuela, así como apoyar a la dirección en el desarrollo de planes de mejora.

Figura 3. Dimensión: Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección (Sería deseable)





## Referencias

- Arzola Franco, D. M. L. O., Carmen Griselda; González Ortiz, Ana María. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 3(1), 273-279.
- Barrientos Piñeiro, C., Silva García, P., & Antúnez Marcos, S. (2016). El papel directivo y la promoción de la participación de las familias y la comunidad en las escuelas básica. El caso de la comuna de Panguipulli-Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(3), 145-165. doi:10.15366/reice2016.14.3.008
- Bolívar Botía, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros. Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*(361), 23-27. doi:10.14422/pym.i361.y2015.004
- Bolívar Botía, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Bolívar Botía, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico* (Primera ed.). Madrid, España: Arco Libros - La Muralla, S. L.
- Bolívar Botía, A. D. S., Jesús. (2018). Liderazgo inclusivo en contextos desafiantes: estudio de casos en educación secundaria. In *Inclusión educativa y aprendizaje cooperativo* (pp. 99-124).
- Brackett, M. (2019). *Permission to feel* (Primera ed.). New York: Celadon books.
- Brooks, D. (2018). Good leaders make good schools, Opinion. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2018/03/12/opinion/good-leaders-schools.html?smid=url-share>
- Cuenca, R., & Cáceda, J. (2017). Ideales normativos, normas y praxis: Patologías sociales sobre los directivos escolares en el Perú. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(2), 5-29. doi:10.15366/reice2017.15.2.001
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: a review of the international literature* (Primera ed.).
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar: Tres claves para maximizar su impacto* (Primera ed.). Madrid: Morata.
- Fullan, M. (2019). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar (Leading learning: concrete actions in pursuit of school improvement). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 58-65. doi:10.14244/198271993074
- García Garnica, M. A. (2015). Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Cuestionario dirigido al equipo directivo y a los docentes. In (pp. 6). Granada, España.
- García Garnica, M. A. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 20(3), 493-526.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* (Primera ed.). Barcelona: Ediciones B.
- Hallinger, P., & Ko, J. (2015). Education accountability and principal leadership effects in Hong Kong primary schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(3), 18-29. doi:10.3402/nstep.v1.30150
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México: MC Graw Hill.
- House, R. J. (1995). Globe Cuestionario alpha español. In (pp. 22). Colombia.
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (Séptima ed.). Michigan, Estados Unidos de América: Sage Publications.

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar* (Vol. 1: Política y Práctica): OCDE.
- Ritacco Real, M. A. F., Francisco Javier. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375-402.
- Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio (Towards a strong leadership centered on the student: facing the challenge of change). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 123-145. doi:10.14244/198271993068
- Santizo Rodall, C. A. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Reporte del contexto mexicano*: OCDE.
- SEP. (2017). *Aprendizajes Clave para la educación Integral. Plan y Programas de Estudio para la Educación Básica* (Primera ed.).
- SEP. (2018). *Estrategia de equidad e inclusión en la educación básica: para alumnos con discapacidad, aptitudes sobresalientes y dificultades severas de aprendizaje, conducta o comunicación* (Primera ed.). México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2019). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión 2020-2021*. (Primera ed.).
- Sepúlveda, F. A., Carolina. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Revista Gestión de la Educación*, 7(2), 1-19. doi:10.15517/rge.v7i2.30599
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región* (Primera ed.). Santiago de Chile: Imbunche ediciones Ltda.
- UNESCO. (2016). UNESCO: liderazgo directivo docente es esencial para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos. Retrieved from [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/unesco\\_school\\_leadership\\_is\\_crucial\\_to\\_improvement\\_in\\_stude/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/unesco_school_leadership_is_crucial_to_improvement_in_stude/)
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*.
- Vázquez Toledo, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos*, 38(151), 158-174.