



CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES

latindex IDEAS EconPapers Dialnet MIAR InDICES CSIC Sucupira

LIDERAZGO DIRECTIVO: SU RELACIÓN CON APOYO INSTITUCIONAL Y EFICACIA COLECTIVA ANTE SITUACIONES DE CONFLICTO

*Adriana Patricia Sandoval Fernández
CEEYS-SNTE54

orcid.org/ 0000-0002-1401-4070
sandovalf.adriana@gmail.com

**Ana Patricia Encinas Islas
CEEYS-SNTE54

orcid.org/ 0000-0001-7175-8415
anapatricxia@gmail.com

***Yoko Lizeth Gutiérrez Esparza
CEEYS-SNTE54

orcid.org/ 0000-0003-1396-002X
yokogutierrez@gmail.com

****José Ángel Vera Noriega
CIAD AC

orcid.org/0000-0003-2764-4431
avera@ciad.mx

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Adriana Patricia Sandoval Fernández, Ana Patricia Encinas Islas, Yoko Lizeth Gutiérrez Esparza y José Ángel Vera Noriega: "Liderazgo directivo: su relación con apoyo institucional y eficacia colectiva ante situaciones de conflicto", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (vol 10, N° 7 julio-septiembre 2021, pp. 69-84. En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/caribena/julio-septiembre-2021/liderazgo-directivo>

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo relacionar los factores de atributo y tipologías de liderazgo con apoyo informacional y emocional, eficacia colectiva y gestión institucional en directores de nivel primaria ante el manejo de situaciones de conflicto. El diseño es de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal con alcance descriptivo, aplicando los instrumentos Escala de Eficacia

*Asesora Técnico Pedagógica en Jefatura de Sector III de Primarias Estatales del Estado de Sonora Licenciada en educación primaria por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora, Maestría en Educación y Didáctica de las Ciencias Sociales por el Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE Doctorante en Educación por el Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE. Temas de investigación: liderazgo educativo, inteligencia emocional y manejo de conflictos.

**Supervisora escolar comisionada en Colegiado Académico de Dirección General de Educación Primaria de Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora. Licenciada en educación primaria por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora, Licenciada en Cultura física y deporte por la UNISON, Maestra en Educación y Procesos de Aprendizaje por el Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE (CEEYS). Doctorante en Educación por el CEEYS. Temas de investigación: liderazgo educativo, inteligencia emocional y manejo de conflictos.

***Supervisora escolar comisionada en Colegiado Académico de la Dirección General de Educación Primaria de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora. Licenciada en educación primaria por la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora, Maestría y Doctorado en Docencia por el Instituto del Desierto de Santa Ana, Doctorante en Educación por el Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE. Temas de investigación: liderazgo educativo, inteligencia emocional y manejo de conflictos.

**** Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel II) desde 1993, investigador Titular "E" del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A C (CIAD) (desde 1984). Miembro de la Academia Mexicana de la Ciencia. Dedicado a la investigación en temáticas vinculadas al desarrollo social, evaluación educativa, socialización escolar y calidad de vida en poblaciones vulnerables y de riesgo. Académico del Doctorado de educación Universidad de Sonora (PNPC) y Desarrollo Regional (PNPC) en el CIAD AC.

Colectiva Docente para el Manejo de la Agresión entre Pares; Escala de Apoyo Directivo e inventario de prácticas de liderazgo, a 199 directores de Primarias del Estado de Sonora, México. El análisis de conglomerados con el método de K medias, mostró dos conglomerados, el primero nombrado "mayor capacidad de liderazgo", integrado por 89 directores y el segundo "menor capacidad de liderazgo", conformado por 110 directivos. Las correlaciones positivas más altas son 0.76 entre gestión institucional y eficacia colectiva docente, En la prueba T de Student para los factores de atributo, se obtiene diferencia estadísticamente significativa con el factor tipo de sostenimiento (público–privado) en la dimensión de la variable de liderazgo inspirar una visión compartida. Contrastando los conglomerados se obtienen diferencias significativas en apoyo emocional, gestión institucional y eficacia colectiva. Se discuten los resultados en términos de la importancia del liderazgo directivo para promover la gestión y eficacia colectiva docente concluyendo que cuando el directivo realiza prácticas de liderazgo y acciones de gestión institucional éstas impactan positivamente en la eficacia colectiva docente, a medida que el directivo inspira visión en su colectivo se asumen riesgos para modificar el curso de los acontecimientos desafiando el proceso.

Palabras clave: liderazgo, eficacia del docente, gestión educacional, educación básica.

PRINCIPAL LEADERSHIP: ITS RELATIONSHIP WITH INSTITUTIONAL SUPPORT AND COLLECTIVE EFFECTIVENESS IN CONFLICT SITUATIONS

ABSTRACT

The objective of this research is to relate the attribute factors and types of leadership with informational and emotional support, collective efficacy and institutional management in primary-level principals when dealing with conflict situations. The design has a quantitative, non-experimental, cross-sectional approach with a descriptive scope, applying the Collective Teaching Efficacy Scale instruments for the Management of Peer Aggression; Management Support Scale and inventory of leadership practices, to 199 primary school directors of the State of Sonora, Mexico. The cluster analysis with the K means method, showed two clusters, the first named "greater leadership capacity", made up of 89 principals and the second "lower leadership capacity", made up of 110 executives. The highest positive correlations are 0.76 between institutional management and collective teacher effectiveness. In the Student's t test for the attribute factors, a statistically significant difference is obtained with the type of support factor (public - private) in the dimension of the variable of Leadership inspire a shared vision. By contrasting the clusters, significant differences are obtained in emotional support, institutional management and collective efficacy. The results are discussed in terms of the importance of directive leadership to promote collective teaching management and effectiveness, concluding that when the manager performs leadership practices and institutional management actions, they positively impact the collective teaching effectiveness, as the manager inspires vision. in his group, risks are taken to modify the course of events by challenging the process.

Key Words: leadership, teacher effectiveness, educational management, basic education

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de una contingencia sanitaria a nivel mundial, ha enfrentado a las naciones a diversos retos especialmente en el establecimiento de medidas de atención en diferentes campos, entre los cuales el educativo juega un papel relevante y prioritario, según el informe “La Educación en tiempos de la pandemia COVID-19” emitido por la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPALC) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se ha dado espacio a tres campos de acción principales:

el despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas (con o sin uso de tecnología); el apoyo y la movilización del personal y las comunidades educativas, y la atención a la salud y el bienestar integral de los y las estudiantes. (Comisión Económica para la América Latina y el Caribe- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [CEPAL-UNESCO], 2020, p. 1).

Para enfrentar estos desafíos la figura del director escolar es clave en la operación de los procesos que surgen de estos tres campos de acción. En este contexto emergen nuevas necesidades y recursos que exigen desarrollo y fortalecimiento de competencias directivas que respondan a las circunstancias derivadas del distanciamiento social.

Los campos de acción de aprendizaje a distancia, apoyo y movilización del personal y las comunidades educativas implican un despliegue de medidas del ámbito de competencia del directivo, como la “búsqueda de respuestas organizativas, pedagógicas y de apoyo al cuerpo docente que sean creativas y contextualizadas y que permitan abordar la continuidad de los aprendizajes, el apoyo socioemocional y el fortalecimiento del rol social de las escuelas”. (CEPAL-UNESCO, 2020, p. 11).

En tiempos de pandemia, es indispensable que el directivo cuente con un mayor acompañamiento posible ante la incertidumbre de una nueva forma de gestionar la escuela (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2020).

En México se ha establecido la estrategia Aprende en Casa I, II y III, implementándose a través de plataforma digital y red televisiva para continuar el aprendizaje de carácter equitativo de niñas, niños y adolescentes de los diferentes niveles de educación básica; esta estrategia abre nuevas posibilidades de actuación y formación en las distintas funciones educativas, entre ellas, se destaca la del director al ser el líder inmediato de las instituciones escolares.

La educación a distancia y todo el conjunto de acciones, recursos y habilidades que requiere, demandan al directivo un ejercicio integral de su función poniendo a prueba su liderazgo. Bolívar (2011) describe que las competencias de la dirección oscilan entre la puesta en marcha de aquéllas

para el funcionamiento escolar y las correspondientes a las relaciones interpersonales que permiten que la escuela funcione en su conjunto.

La figura del directivo es crucial, “El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como ‘norte’ la mejora de la calidad” (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE], 2009, p. 20), las acciones que se establecen para la educación a distancia determinarán el alcance de logros de aprendizaje, el directivo ha de construir una visión que permita alcanzar los objetivos en esta modalidad educativa.

En congruencia con el apoyo emocional y movilización del personal, Anderson (2010) destaca que las acciones del directivo para la colaboración en la construcción de visiones y metas, crean un sentido de compromiso compartido. La primera tarea del director escolar es construir esta visión al interior de sus colectivos fomentando la participación.

Los centros escolares enfrentan el rompimiento de paradigmas, costumbres y tradiciones generadas a lo largo de las trayectorias de las propias instituciones y la manera en la que se relacionan con sus comunidades, la contingencia nos ha obligado a modificar estas formas de relación y ha desarticulado prácticas que brindaban seguridad y estabilidad a la práctica docente y directiva. El verdadero reto consiste en la supervivencia de las organizaciones, la cual estriba en “su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre, lo cual, a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas” (Contreras y Barbosa, 2013, p. 4).

El líder debe contar con múltiples habilidades para dirigir al centro educativo, durante décadas se ha estudiado la relación de estas habilidades con el liderazgo, mediante el estudio de los momentos en que los líderes tuvieron su mejor desempeño personal donde Kouzes y Posner (2010) identifican 5 prácticas comunes a los logros de liderazgo más extraordinarios, los cuales son: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento (Tabla 1).

Tabla 1

Las prácticas de liderazgo según Kouzes y Posner (2010).

Práctica	Descripción
Desafiar el proceso	Implica asumir riesgos para incidir en el curso de los acontecimientos. Desafío hacia el mismo sistema que contiene a la organización.
Inspira una visión compartida	Confluye la sinergia del colectivo recuperando las expectativas sobre el tipo de escuela a construir. La visión no solo se comparte, se co-construye.

Habilitar a otros para actuar	Implica descentralizar la autoridad y el poder en momentos de tiempo y tareas específicas.
Servir de modelo	Tener claro los objetivos de la tarea a emprender, para traducirlos en guías de acción concretas a los seguidores en cada una de sus áreas de trabajo.
Brindar aliento	Observar coherencia entre el discurso y la acción del líder, para evitar confusión y desánimo en los seguidores.

Fuente: Elaboración propia.

Dichas características, se concretan en prácticas. En consecuencia, los atributos personales de los líderes, impactan en el entorno social donde insertan su tarea. Entendiendo al liderazgo como “el arte de la conducción de un grupo de personas hacia un futuro deseable por y para la comunidad”. (Rojas y Gaspar, 2006, p. 151).

Por lo tanto, las prácticas del líder directivo brindan sentido a la organización del centro de trabajo influyendo en las relaciones de los integrantes de la comunidad escolar para la mejora del servicio educativo, siendo éste un guía para las acciones que se realizan al interior de la organización. Para generar cambios el directivo debe tomar decisiones complejas y lograr que sean aceptadas por la comunidad, debe saber hacer y saber actuar (Villarreal et al., 2014).

Para Leithwood (2009) la eficacia colectiva se refiere a las percepciones de los docentes sobre su desempeño y que tienen un efecto positivo, manifestándose en la manera que éstas repercuten en sus comportamientos y resultados.

Anderson (2010) plantea que el Liderazgo Directivo tiene incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. El CEPPE establece que el desarrollo del colectivo se vincula con su auto confianza: “aquel trabajador que ha tenido la experiencia de sentirse experto en su trabajo y de hacer las cosas bien, desarrolla una mayor motivación y se preocupará de buscar nuevas maneras de hacer las cosas” (CEPPE, 2009, p. 20).

Por su parte López et al (2016) señalan que cuando no hay retroalimentaciones positivas la eficacia disminuye, y por el contrario si ésta es positiva la tarea mejora. Por tal motivo, el directivo tiene un grado alto de influencia en las percepciones docentes, razón por la cual el informe CEPAL-UNESCO (2020) propone como acción fundamental “empoderar al profesorado y al personal educativo para que pueda tomar decisiones pedagógicas contextualizadas y flexibles, manteniendo

un adecuado equilibrio entre la autonomía y el otorgamiento de apoyo” (CEPAL-UNESCO, 2020, p. 11).

El concepto de apoyo directivo incluye un rango amplio de comportamientos que se pueden dividir en cuatro dimensiones (Littrell et al., 1994): apoyo emocional, apoyo instrumental, apoyo informacional y apoyo evaluativo.

Las competencias, habilidades y actitudes del líder, constituyen una fuente de apoyo para que el colectivo se desarrolle profesionalmente, se sienta influido, dirigido, orientado y motivado en el logro de metas compartidas, para el logro de una mejora permanente (Rincón, 2011).

Si bien es cierto que el director debe mostrar una imagen que represente autoridad, ésta debe complementarse con habilidades que permitan hacer un manejo inteligente de las relaciones con su colectivo escolar por tal motivo el diálogo constructivo es una herramienta que permite la formación y el desarrollo profesional aprovechando la experiencia y conocimiento del colectivo escolar (Arzola et al., 2016). El manejo adecuado de destrezas comunicativas por parte del líder lo convierte en un mediador efectivo, que emplea diferentes estilos para la atención de conflictos (Castilloveitía, 2017, p. 116).

Anderson (2010) considera que el rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan la formación continua que en brindar capacitación esto contribuye a su motivación profesional, facilitando una formación continua de los docentes y un mejor manejo de los procesos de enseñanza, es por ello que el director ha de brindar apoyo tanto emocional como informacional.

Tinco (2016, p. 39) señala que la “gestión institucional no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan”.

La función directiva requiere constante actualización y capacidad de adaptación a las nuevas exigencias que emergen de las necesidades sociales y más en situaciones de crisis como la que actualmente acontece en torno a COVID-19, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente, deberá articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela (Freire y Miranda, 2014). “Si los directivos son claves en las instituciones educativas, hoy están, además, llamados a ser líderes que generen condiciones y promuevan la innovación al interior de sus escuelas” (Leal et al., 2016 p. 194).

Por lo anterior el presente estudio aborda las acciones del directivo centrándose en su liderazgo, apoyo informacional y emocional, eficacia colectiva, y gestión institucional.

López et al. (2016) plantean que los docentes perciben que su nivel de eficacia aumenta o disminuye en relación con el apoyo directivo, analizando las dimensiones de liderazgo y su efecto mediador en la eficacia colectiva docente a nivel primaria y secundaria, cuyos resultados evidencian

el efecto positivo del liderazgo como rol mediador de la eficacia colectiva hacia las expectativas docentes.

Por su parte Covarrubias y Mendoza (2015) describen los sentimientos de autoeficacia en los desempeños de una muestra de 544 profesores chilenos, obteniendo que la experiencia docente reporta una diferencia significativa en la alteración de los sentimientos de autoeficacia.

López y Gallegos (2014) determinaron las influencias de las prácticas de liderazgo, el rol mediador de la eficacia colectiva y el efecto que ambas variables tienen en la satisfacción laboral de los docentes con una muestra de 425 profesores de escuelas primarias y secundarias donde las prácticas de liderazgo escolar como: responsabilidad, habilidad y distribución del liderazgo explican una proporción significativa de la eficacia colectiva y la satisfacción laboral de los docentes.

Si bien los estudios enunciados anteriormente se relacionan con las variables eficacia y liderazgo directivo, éstos fueron realizados en Chile y Bogotá, es relevante la obtención de información referente al contexto escolar mexicano, que documente las experiencias que emergen de una contingencia sanitaria.

Es conveniente señalar que gran parte de las acciones de mejora de los procesos escolares recae en la función directiva, por lo que identificar sus prácticas permite generar nuevas pautas para desarrollar acciones enfocadas en el logro ante los inminentes retos que plantea el COVID-19. Nos encontramos con una nueva realidad educativa que debe ser enfrentada con acciones innovadoras por parte de directivos y docentes, esto se traduce en un gran impacto social. Conocer las acciones de los directivos en el manejo de esta situación de conflicto nos lleva a encontrar una gran variedad de implicaciones prácticas que pueden generalizarse, es por ello, que resulta importante realizar este tipo de investigación para que su difusión y publicación impacte en la generación de políticas educativas a nivel global y local.

La presente investigación se enfoca en directivos de escuelas primarias, durante el ciclo escolar 2020-2021, en la cual se plantean las preguntas de investigación:

Las preguntas generales que se pretenden responder son ¿Cuáles son las acciones de liderazgo directivo que se relacionan con eficacia colectiva docente, apoyo emocional e informacional y gestión institucional? ¿Cómo se relacionan las variables de atributo con las prácticas de liderazgo de los directivos, de apoyo emocional e informacional y de gestión institucional ante situaciones de conflicto?

El objetivo general es relacionar los factores de atributo y tipologías de liderazgo con apoyo informacional y emocional, eficacia colectiva y la gestión institucional en directores de nivel primaria ante el manejo de situaciones de conflicto; los objetivos particulares son determinar el nivel de relación de las variables de atributo y las prácticas de liderazgo, eficacia colectiva, apoyo emocional y gestión institucional ante situaciones de conflicto y describir las prácticas de liderazgo de los

directivos de primarias en relación con la eficacia colectiva, el apoyo emocional e informacional y la gestión institucional ante situaciones de conflicto.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo empleando un diseño no experimental, con alcance descriptivo (Hernández et al., 2014, p.155). Debido a la dimensión temporal en la que se recolectaron datos su tipo de diseño fue transversal, la técnica seleccionada para la recolección de datos es el cuestionario.

Participantes

Considerando la conveniencia respecto a la cantidad de directivos se seleccionaron dos sectores educativos de nivel primaria, conformados por 288 escuelas de sostenimiento público y privado correspondientes a los municipios de Hermosillo, Nogales, Benjamín Hill, Carbó, Santa Ana, Magdalena, Imuris, Cananea, Naco, Agua Prieta, Fronteras, y Querobabi. La muestra estuvo constituida por un total de 199 directivos, de los cuales: 50 (25%) eran hombres y 149 (75%) mujeres, 114 (57.2%) pertenecientes al sector III y 85 (42.7%) pertenecientes al sector V, 116 (58.3%) de escuelas públicas y 83 (41.7%) de escuelas privadas.

Confidencialidad y tiempo de aplicación

A cada director escolar se le envió un cuestionario digital a través de correo institucional por medio de la estructura educativa. En un primer momento Jefatura de Sector hizo llegar solicitud y enlace para responder el cuestionario a Supervisores Escolares y éstos a su vez, realizaron el mismo proceso con los directores escolares a su cargo, distribuyendo la solicitud y enlace a cada uno de los 288 directivos, quienes al responder el cuestionario expresaban en él consentimiento informado, acuerdo en responder y se establecía la confidencialidad de datos.

El tiempo de aplicación del cuestionario se realizó en dos convocatorias de participación con duración de una semana cada una. En la primera convocatoria se obtuvieron 138 respuestas, por lo que se emite una segunda convocatoria obteniendo 61 respuestas para dar un total de participación de 199 directores escolares.

Instrumentos

Datos de identificación: sector educativo, zona escolar, tipo de sostenimiento, sexo, años en el servicio docente, años de servicio en la función directiva, años de servicio en la función directiva en el plantel actual, último grado de estudios, obtuvo su título de licenciatura en educación en una Escuela Normal, cuenta con otra plaza en el servicio público docente, cumple con otra actividad remunerada, vive con una pareja, cuántos hijos tiene y edad del hijo menor.

Se consideraron para análisis sólo las siguientes siete variables de atributo: sexo, tipo de sostenimiento, obtuvo licenciatura en Escuela Normal, cuenta con otra plaza en el servicio público docente, cumple con otra actividad remunerada, vive con una pareja y sector educativo.

1.-Inventario de prácticas de liderazgo directivo (LPI) de Kouzes y Posner (2010), que mide los comportamientos de los líderes organizados en cinco dimensiones: desafiar el proceso (seis ítems), inspirar una visión compartida (seis ítems), habilitar a otros para actuar (seis ítems), servir de modelo (seis ítems) y brindar aliento (seis ítems), en total está compuesto por 30 ítems en escala de tipo Likert con valores *nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, y siempre*, presentando un índice de consistencia interna de 0.934 de alfa de Cronbach.

2.-Escala de Apoyo directivo adaptado de Littrell, Billingsley y Lawrence (1994), para la percepción sobre los comportamientos del director que ayudan a los docentes ante el manejo de situaciones de conflicto, conformado por 16 ítems escala tipo Likert con valores *totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo*; midiendo el apoyo emocional a través de comportamientos que muestran respeto y confianza en el docente y el apoyo informacional que incluye la información que el director provee a los docentes; con un Alfa de Cronbach de 0.923.

3.- Instrumento de Gestión Institucional tomado de una adaptación realizada por Tinco (2016) del instrumento de gestión educativa, que mide la percepción respecto a la gestión de las instituciones organizando la gestión institucional en cuatro dimensiones significativas: organizacional, administrativa, pedagógica-didáctica y comunitaria. La organizacional se refiere a la organización interna de la institución comprendiendo sus subsistemas y su interrelación en términos de operatividad. La administrativa está referida a la distribución del tiempo, espacio, administración de recursos humanos, materiales y financieros. La pedagógica-didáctica se refiere a los fines y objetivos específicos de la institución contemplando prácticas de enseñanza y aprendizaje. La comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con padres y con organizaciones. En el presente estudio se contempla una adaptación de dicho instrumento conformado únicamente por ocho ítems escala tipo Likert que van de *totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo*. Alfa de Cronbach 0.845 La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0.812. El instrumento de medición en su Dimensión Gestión Institucional presenta unidimensionalidad.

4.-Escala de eficacia colectiva adaptación de la Escala Skaalvik y Skaalvik (2007), que mide la percepción sobre la capacidad que tiene el equipo escolar para manejar situaciones de conflicto se estructura por siete ítems escala tipo Likert que van de *totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo*. Los ítems se enfocaron en lo que los directores de la escuela eran capaces de gestionar. El alfa de Cronbach fue .79. El instrumento de medición tiene una configuración unidimensional.

Plan de análisis

Después de seleccionar los sectores participantes, se procedió a solicitar permisos y autorizaciones a Jefes de Sector y Supervisores, se organizó el operativo de trabajo para aplicar los instrumentos, mismos que se incluyeron en un formulario en línea, distribuyéndolo vía correo electrónico.

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS. La secuencia de análisis fue primeramente la limpieza de datos faltantes y recodificación de atributos. Se generaron las evidencias de ajuste de cada una de las escalas utilizadas. Una vez que fueron ajustados los instrumentos, se realizaron las pruebas de correlaciones r de Pearson, prueba estadística T de Student, análisis de conglomerados de K medias y ANOVA para analizar la relación entre los factores y las variables.

RESULTADOS

Se realiza análisis de correlaciones r de Pearson para las dimensiones de las variables liderazgo (servir de modelo, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para actuar y brindar aliento), apoyo directivo (emocional e informacional), gestión institucional y eficacia colectiva docente. Obteniendo correlaciones positivas en la totalidad de las variables de acuerdo a la Tabla 2.

Tabla 2

Correlaciones de Pearson para Liderazgo, Apoyo Directivo, Gestión Institucional y Eficacia Colectiva Docente

		ODELO	M NSPIRAR	I ESAFIAR	D ABILITAR	H LIENTO	A RINDAR	B POYO	G ESTION	E FICACIA
DELO	MO	1								
PIRAR	INS	.624**	1							
SAFIAR	DE	.627**	.649**	1						
BILITAR	HA	.356**	.183**	.251**	1					
NDAR_	BRI	.632**	.496**	.499**	.403**	1				
ENTO	ALI									
OYO	AP	.364**	.288**	.353**	.323**	.350**				

STION	GE	292**	171*	.235**	.300**	290**	584**	1
CACIA	EFI	351**	302**	.298**	.288**	306**	628**	765**

*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente elaboración propia

La correlación positiva más alta con 0.76 es la que se da entre Gestión Institucional y Eficacia Colectiva Docente. Inspirar visión y desafiar el proceso presentan una correlación positiva media con 0.64. Por otra parte, la correlación positiva más baja es con 0.17 entre las variables gestión institucional e inspirar una visión compartida.

Para determinar si las medias son significativamente distintas entre los sujetos participantes incluidos en los factores de atributo del presente estudio se realiza la prueba estadística T de Student donde se obtiene diferencia estadísticamente significativa entre la dimensión de la variable de liderazgo inspirar una visión compartida de directores de sostenimiento público y privado, obteniendo una significancia bilateral de 0.040 ($t = -1.987$; $gl = 197$; $sig. = 0.040$). No se encontró diferencia significativa entre las demás variables.

Se analizaron conglomerados a través del método de K medias para la muestra, seleccionando la solución con dos conglomerados donde el primero lo integran 89 directores, los cuales presentan mayores puntajes en las variables de liderazgo nombrándola "Mayor capacidad de liderazgo" al ser la variable con mayor puntaje en dicho conglomerado.

El segundo lo integran 110 directores que presentan niveles bajos en las variables de liderazgo denominado "Menor capacidad de liderazgo". La solución requirió 16 iteraciones, el ANOVA indica que las variables de mayor a menor poder clasificatorio fueron desafiar el proceso ($F = 173.5$), brindar aliento ($F = 149.081$) y servir de modelo ($F = 143.60$), todas significativas al .000.

Se llevó a cabo análisis de varianza y T de Student para analizar los dos conglomerados, donde se observan diferencias significativas en apoyo emocional, gestión institucional y eficacia colectiva (tabla 3). En todos los casos las medias más altas corresponden a los directivos con mayor capacidad de liderazgo y el valor más alto de diferenciación está relacionado con el apoyo emocional e informacional que proporcionan los directores con mayor liderazgo. Es importante subrayar que la capacidad de liderazgo del directivo contribuye sustancialmente al desarrollo de la gestión institucional y al establecimiento de procesos de eficacia colectiva docente.

Tabla 3

Medias de los Conglomerados

Conglomerados	M edia	T de Student
---------------	-----------	-----------------

ONAL	APOYOEMOCIONAL_INFORMACI	Menor capacidad de liderazgo	4 .0379	***-4.797
		Mayor capacidad de liderazgo	4 .4608	
GESTION_INSTITUCIONAL		Menor capacidad de liderazgo	4 .1278	***-3.584
		Mayor capacidad de liderazgo	4 .5262	
EFICACIA_COLECTIVA		Menor capacidad de liderazgo	3 .9535	***-4.575
		Mayor capacidad de liderazgo	4 .4130	

P= *** .000

Fuente elaboración propia.

DISCUSIÓN

En congruencia con la teoría, el estudio muestra que las correlaciones que se establecen entre los factores de las variables de liderazgo y gestión institucional son positivas evidenciando su influencia en la variabilidad de la eficacia colectiva docente. “La figura del director escolar sigue cobrando relevancia en los sistemas educativos como agente de cambio y como actor responsable de la transformación de sus centros educativos” (Glasserman, et al, 2016, p.92).

Dado que la correlación positiva más alta se observa entre gestión institucional y eficacia colectiva docente, en este periodo de contingencia los directores realizan acciones de gestión de recursos para asegurar la educación a distancia, con lo que se favorecen las prácticas docentes y mejora su eficacia colectiva, sin embargo, el mismo factor presenta la correlación más baja con inspirar una visión compartida, si bien el directivo gestiona recursos y eso facilita la eficacia del docente, esto no incide de manera significativa en la construcción de visión, aunque el director puede ser un gestor eficaz esta habilidad por sí misma no es suficiente, es importante que los directivos también desarrollen la habilidad de competencia social la cual según Sterret (2002) está vinculada con la popularidad, liderazgo y eficacia interpersonal.

Se observa que el factor de liderazgo desafiar el proceso se asocia significativamente con inspirar visión, observando que las prácticas de las correlaciones más altas corresponden a fijar objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con respecto a los proyectos y programas que se trabajaron. Uribe (2007) afirma que en las escuelas efectivas los directores promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico, mientras que, en las no efectivas, éstos no declaran metas u objetivos y establecen modelos de evaluación deficientes.

El factor de liderazgo servir de modelo se relaciona con apoyo emocional e informacional, eficacia colectiva docente y habilitar a otros para actuar, observando que las prácticas de las

correlaciones más bajas corresponden a que los directores no solicitan comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de su colectivo, muestran poco respaldo en las decisiones que los docentes toman por su cuenta y manifiestan poco apoyo informacional sobre las políticas legales y reglamentos administrativos vigentes relacionados con situaciones de conflicto. Según Furguerle y Vitorá (2016) el liderazgo del directivo bajo un proceso comunicativo eficiente va a permitir englobar pensamientos, sentimientos, propiciar un clima de armonía, respeto, confianza, libertad, participación; al garantizar una comunicación eficiente, el directivo gestiona un proceso educativo más apegado a los fines educativos.

El factor inspirar visión compartida con habilitar a otros para actuar y apoyo directivo presenta correlaciones débiles, denotando su estilo de liderazgo y sobresale la prioridad que se le otorga a acciones de gestión porque reconocen que su función consiste primordialmente en proveer recursos y facilitar las condiciones para que el maestro desarrolle su función. La gestión es algo objetivo y visible a diferencia de inspirar, habilitar y brindar apoyo que se pueden considerar cuestiones de percepción.

En la gestión directiva resulta relevante la variable de sostenimiento público-privado donde se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa entre la dimensión de la variable de liderazgo inspirar una visión compartida y gestión institucional. La gestión de un director de escuela particular tiene más probabilidad de resolverse positivamente a diferencia del director de escuela pública que cuenta con menos recursos y más procesos de gestión para poder obtener esos recursos. Una escuela particular ofrece un servicio buscando la mayor calidad posible, por lo tanto, el director tiene más probabilidad de tener una respuesta positiva por cuestión empresarial por competitividad. La gestión de la escuela particular es directa.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos emergen de la percepción del directivo, soslayando la opinión del colectivo docente, por lo tanto, las limitaciones detectadas se concentran en la necesidad de triangular las percepciones de las diferentes figuras educativas, en este caso, las prácticas de liderazgo que los docentes identifican en su directivo.

El perfil del directivo considera mayormente las actividades de gestión, es necesario incluir más elementos socioemocionales en la formación y práctica de éste. Ante los hallazgos de la presente investigación, se hace necesario proponer espacios entre pares donde los directivos desarrollen y potencien prácticas de liderazgo fortaleciendo la construcción con la comunidad escolar de una perspectiva educativa que dé dirección, motive e impulse la participación de todos hacia la mejora educativa y la coordinación del desarrollo de estrategias que articulen esfuerzos individuales y colectivos para que la escuela se constituya en un espacio de aprendizaje para alumnos, maestros, directivos, familias y comunidad, elementos considerados en la dimensión tres del documento que representa un referente para regular la función directiva en México: Perfil profesional, criterios e indicadores para el personal de directivo escolar (SEP, 2020).

Se identifica que este documento normativo en el que se establece el Perfil del Directivo no establece criterios e indicadores que enuncien la importancia del desarrollo de habilidades socioemocionales en los directivos y docentes, específicamente en las competencias sociales y de comunicación que corresponden a las dimensiones de liderazgo; el documento sólo considera estas habilidades en la formación del alumno y adjudica a la función del directivo la responsabilidad de crear espacios y ambientes donde se propicie la formación integral. “Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las habilidades cognitivas; los trabajadores excelentes poseen los dos tipos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional” (Alarcón et al, 2017, p.10)

Se concluye que cuando el directivo realiza prácticas de liderazgo, acciones de gestión institucional estas impactan positivamente en la eficacia colectiva docente, evidenciando que a medida que el directivo inspira visión en su colectivo se asumen riesgos para modificar el curso de los acontecimientos desafiando el proceso.

Surgen nuevas oportunidades de investigación con respecto a las razones por las cuales las escuelas de sostenimiento privado logran inspirar visión compartida en sus colectivos a diferencia de las escuelas de sostenimiento público quienes obtienen un menor logro en este factor.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625003>
- Alarcón, D., Fuentes, R. y Armendáriz, H. (2017). La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica. *XIV Congreso Nacional de Investigación educativa COMIE*. San Luis Potosí, México.
- Arzola, D., Loya, C. y González, A. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 7(12), 35-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521653208004>
- Bolívar, A. (2011), Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR* 47(2), 253-275. https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf
- Castilloveitía, A. (2017). Las Destrezas de Comunicación del Director Escolar y el Manejo de Conflicto en Puerto Rico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3), 113-128. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55152796006.pdf>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE]. (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5399/5838>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPALC], Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe y Organización de las Naciones Unidas para la Educación la

- Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2020). *La Educación en Tiempos de la Pandemia de COVID-19*. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/08/25/informe-cepal-y-unesco-la-educacion-en-tiempos-de-la-pandemia-de-covid-19/>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39),152-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Covarrubias, C. y Mendoza, M. (2015). Sentimiento de autoeficacia en una muestra de profesores chilenos desde las perspectivas de género y experiencia. *Estudios Pedagógicos*, XLI (1),63-78 https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052015000100004
- Freire, S. y Miranda A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de Investigación. Educación y aprendizajes*, 17. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>
- Furguerle J., Vitorá, M. (2016) Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 18(2), 208-227. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727004.pdf>
- Glasserman L., Gavotto O. y Ramírez N. (2016). El papel de la gestión del director escolar en el programa Mi Compu.Mx. *Educación en la Sociedad del Conocimiento*, 17(2),91-108. <https://www.redalyc.org/pdf/5355/535554762007.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2010). *El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Granica.
- Leal-Soto, F., y Albornoz, M., y Rojas, M. (2016). Liderazgo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*, XLII(2),193-205. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v42n2/art11.pdf>
- Leithwood, K. (2009). La dimensión emocional del mejoramiento escolar: una perspectiva del liderazgo. C. Díaz (coordinadora). En *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, (pp.175-200). Área de Educación Fundación Chile.
- Littrell, P., Billingsley, B., y Lawrence, H. (1994). The effects of principal support on special and general educator's stress, job satisfaction, school commitment, health and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education*, 15(5), 297-310. <https://doi.org/10.1177/074193259401500505>
- López A. y Gallegos A. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios Pedagógicos*, XL(1),163-178. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v40n1/art10.pdf>
- López, P., Osorio, F., Gallegos, V. y Cáceres, M. (2016). Liderazgo escolar y eficacia colectiva en escuelas públicas de Bogotá. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(18), 67-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5762695>

- Pontificia Universidad Católica de Chile (2020). *Propuestas Educación Trabajo Interuniversitario Mesa Social 3 B COVID 19*. <http://educacion.uc.cl/listado-de-noticias/1403-descarga-informes-de-propuestas-educacion-de-la-mesa-social-covid-19>
- Rincón, L. (2011). *Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>
- Skaalvik, E. y Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611-625.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2020) *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. SEP
- Sterrett, E. (2002). *Guía del directivo para la inteligencia emocional. De la gestión al liderazgo*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Tinco, S. (2016) *Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5 (5), 149-156. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025022.pdf>
- Villaruel, D., Gairín, J., y Bustamante, G. (2014). Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. *Educere* 18(60), 303-311. https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2014/234602/educere_a2014v18n60p303.pdf