

# El liderazgo pedagógico en directoras de educación preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla

Chiquito Cuaya, Laura

2019-05-10

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4219>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA  
PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTORAS DE EDUCACIÓN  
PREESCOLAR DE LA REGIÓN ORIENTE DE LA CIUDAD DE PUEBLA.**

Directora del Trabajo  
DRA. MARTHA HUERTA CRUZ.

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA EL APRENDIZAJE

Presenta  
**Laura Chiquito Cuaya**

**Puebla, Pue.**

**2019**

## ÍNDICE

Introducción.....	7
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>I.1 Formulación del problema.....</b>	<b>11</b>
<b>I.2 Justificación .....</b>	<b>11</b>
<b>I.3 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>I.3.1 General .....</b>	<b>12</b>
<b>I.3.2 Particular .....</b>	<b>13</b>
<b>I.3 Hipótesis .....</b>	<b>13</b>
<b>I.3 Marco contextual .....</b>	<b>13</b>
<b>I.3 Marco Legal .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II: EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO .....</b>	<b>18</b>
<b>II.1 Características de un líder educativo .....</b>	<b>18</b>
<b>II.2 Liderazgo administrativo de un directivo .....</b>	<b>19</b>
<b>II.3 Características generales del liderazgo pedagógico .....</b>	<b>20</b>
<b>II.3.1 La observación de clase .....</b>	<b>20</b>
<b>II.3.2 Formación, crecimiento y reconocimiento docente .....</b>	<b>21</b>
<b>II.3.3 Influencia en el aprendizaje de los alumnos .....</b>	<b>22</b>
<b>II.4 La relevancia de la formación de directores .....</b>	<b>23</b>
<b>II.5 Marco conceptual .....</b>	<b>25</b>
<b>II.6 Bases teóricas .....</b>	<b>26</b>
<b>II.6.1 La capacitación en directoras de Educación Preescolar .....</b>	<b>26</b>
<b>II.6.2 Características de la función directiva .....</b>	<b>27</b>
<b>II.6.3 Aspectos de la función directiva .....</b>	<b>28</b>
<b>II.6.4 Habilidades de liderazgo en el director .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO III: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTORAS DE NIVEL PREESCOLAR DEL ESTADO DE PUEBLA .....</b>	<b>31</b>
<b>III.1 Metodología .....</b>	<b>31</b>
<b>III.2 Variables.....</b>	<b>31</b>

<b>III.3 La muestra de estudio .....</b>	<b>34</b>
<b>III.4 Instrumento.....</b>	<b>35</b>
<b>III.5 Procedimiento .....</b>	<b>35</b>
<b>III.6 Recursos.....</b>	<b>36</b>
<b>III.7 Procedimiento de análisis.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>IV.1 Análisis descriptivo .....</b>	<b>39</b>
<b>IV.2 Análisis inferencial.....</b>	<b>47</b>
<b>IV.3 Discusión de datos.....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>PERFIL DELAS DIRECTORAS DE LA REGIÓN ORIENTE .....</b>	<b>84</b>
<b>FUENTES DE REFERENCIA .....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS

<b>Gráfica 1 Resultados sobre orientación docente .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfica 2 Resultados sobre recursos .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfica 3 Resultados sobre evaluación.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfica 4 Resultados sobre formación .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfica 5 Resultados sobre comunicación. ....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla No. 01 Relaciones con el Brindar apoyo y supervisión .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla No. 02 Relaciones con el fomento de una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla No. 03 Relaciones con sobre el establecer con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla No. 04 Relaciones con sobre el crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla No. 05 Relaciones con sobre el brindar atención y apoyo individual a los docentes .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla No. 06 Relaciones con sobre el despertar en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla No. 07 Relaciones con sobre el realizar la planificación pedagógica como trabajo en conjunto .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla No. 08 Relaciones con sobre realizar el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla No. 09 Relaciones con sobre la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla No. 10 Relaciones con sobre el ajuste de los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos .....</b>	<b>54</b>

<b>Tabla No. 11 Relaciones con sobre el proveer de apoyo técnico y material a los docentes</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla No. 12 Relaciones con sobre el evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes</b> .....	<b>55</b>
<b>Tabla No. 13 Relaciones con sobre el proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla No. 14 Relaciones con sobre el realizar el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto</b> .....	<b>56</b>
<b>Tabla No. 15 Relaciones con sobre el realizar frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes y los estudiantes</b> .....	<b>56</b>
<b>Tabla No. 16 Relaciones con sobre el fortalecimiento de la colaboración entre líderes</b> ..	<b>57</b>
<b>Tabla No. 17 Relaciones sobre compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela</b> .....	<b>58</b>
<b>Tabla No. 18 Relaciones con sobre el distinguir los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabla No. 19 Relaciones con sobre el identificar los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar</b> .....	<b>60</b>
<b>Tabla No. 20 Relaciones con sobre el distinguir formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos</b> .....	<b>61</b>
<b>Tabla No. 21 Relaciones con sobre identificar prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico</b> .....	<b>62</b>
<b>Tabla No. 22 Relaciones con sobre el identificar las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar</b> .....	<b>63</b>
<b>Tabla No. 23 Relaciones con sobre el conocer estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos</b> .....	<b>64</b>

**Tabla No. 24 Relaciones con sobre el interpretar textos académicos con diferentes propósitos comunicativos ..... 65**

**Tabla No. 25 Relaciones con sobre el reconocer el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional ..... 65**

**Tabla No. 26 Relaciones con sobre el reconocerse a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes ..... 66**

**Tabla No. 27 Relaciones con el fomentar una cultura de trabajo colaborativo ..... 67**

**Tabla No. 28 Relaciones con sobre el mantener la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades ..... 68**

**Tabla No. 29 Relaciones con sobre el proveer de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel ..... 69**

**Tabla No. 30 Relaciones con sobre el mostrar una actitud de confianza hacia sus docentes ..... 70**

**Tabla No. 31 Relaciones con sobre el mostrar una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.....71**

**Tabla No. 32 Relaciones con sobre el realizar la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes ..... 72**

**Tabla No. 33 Relaciones con sobre el sobre promover el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando..... 73**

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene un estudio relacionado con el liderazgo pedagógico en directoras de Educación Preescolar considerando importante conocer el papel de líder que asume una directora en una institución educativa. Según Rodríguez (2011), leído en el trabajo de Freire y Miranda (2014) existen dos tipos de liderazgo que se diferencian entre ellos por su función: el primero es el liderazgo orientado hacia la administración de los centros educativos, y el segundo está centrado en aspectos curriculares y pedagógicos.

Este estudio pretende conocer el problema que se ha observado a través de la experiencia docente en el cual el liderazgo del directivo se centra más en aspectos administrativos que pedagógicos por lo que se presenta la pregunta **¿En qué medida se manifiestan los desempeños del liderazgo pedagógico en la figura del director de Educación Preescolar de la región oriente de Puebla?**

Dando respuesta al presentar el liderazgo pedagógico en directoras de Educación Preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla con la intención de conocer los logros y dificultades de su función.

Este estudio se llevó a cabo en la región oriente de la ciudad de Puebla con 18 directoras. Con el propósito de conocer, cómo manifiestan su liderazgo desde su función e identificar sus áreas de oportunidad.

Por la experiencia laboral se pudo observar que las directoras dejan de lado el aspecto pedagógico por el poco acercamiento y asesoría hacia el docente, centrándose de manera prioritaria en aspectos administrativos y de gestión de la institución. Esta acción prioritaria les consume un mayor tiempo laboral, provocando la falta de espacio para trabajar con sus docentes.

Al saber que los directores como líderes escolares realizan infinidad de actividades, se realizó un cuestionario que permitió identificar las formas de liderazgo con las que cuenta cada directora en relación a la función que realizan.

El desarrollo de este estudio se presenta en este documento que se encuentra estructurado en 4 capítulos. El capítulo I presenta la formulación del problema, seguidos de la justificación y objetivos generales y particulares que señalan la pertinencia del estudio, la hipótesis, posteriormente el marco contextual que describe las características del lugar donde se realiza el estudio y el marco legal, el Capítulo II contiene el referente teórico distribuidos en 4



apartados según las características del liderazgo, el marco conceptual y las bases teóricas distribuidas en 4 apartados.

Seguido de ello se presenta el Capítulo III con la metodología mencionando la variable, la muestra de estudio, los instrumentos, el procedimiento, los recursos y el procedimiento de análisis, el Capítulo IV contiene, los resultados, del análisis descriptivo, análisis inferencial y la discusión de datos respecto a ambos análisis. Por último se encuentran las conclusiones, el perfil de las educadoras de la región oriente y las fuentes de consulta.

## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Derivado del análisis de algunas investigaciones realizadas en otros países como Chile o Colombia (Leiva, M., Montecinos, M., & Aravena, F. 2016) y de lo observado en diversos contextos es importante mencionar que durante mucho tiempo el directivo como líder escolar y por la misma demanda del contexto educativo prioriza la atención a los aspectos de gestión y administración escolar, dejando poco tiempo para el liderazgo pedagógico. De acuerdo a López, Slater, & García (2010) citado en el trabajo de Rodríguez (2011) existen diversas teorías sobre varios tipos de liderazgo “La teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional” (p. 256)

En el rol educativo según Rodríguez Molina, 2011 (citados en Freire & Miranda, 2014) existen dos tipos de liderazgo, el primero es orientado hacia la administración y el segundo al aspecto curricular y pedagógico. Para efectos de estudio se definen los dos tipos de liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Ortiz, 2005, citado en Freire & Miranda, 2014)

Mientras que Bolívar (citado en Freire & Miranda, 2014) menciona que “El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje”. Según Murillo (citado en Freire & Miranda, 2014) los directivos que asumen el liderazgo pedagógico muestran las siguientes características:

- Se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela
- Muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados

- Se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica
- Evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución

Como mencionan Reezigt y Creemers citados en Uribe, (2010) dentro de las funciones de un directivo es el brindar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros, de los docentes como de los estudiantes buscando la mejora académica y el aprovechamiento de la jornada escolar que permitan el logro de los aprendizajes de los alumnos y un mejor rendimiento de los docentes, se espera que al brindar mejor calidad educativa la institución obtenga mejores resultados.

La existencia de las causas por las cuales se considera que los docentes carecen de liderazgo directivo son:

- a) Por un mecanismo de nombramiento ajeno al dominio pedagógico.
- b) El desconocimiento de la función directiva
- c) La falta de preparación y actualización
- d) Falta de experiencia en la función directiva
- e) Habilidad para relacionarse

En dos zonas escolares por el trabajo empírico durante los años 2012-2014 y 2014-2018 se pudo apreciar:

- a) Un mecanismo de nombramiento ajeno al dominio pedagógico que hace referencia a la forma en que un docente llega al puesto de director, en muchas ocasiones este es imputado por su autoridad inmediata, en caso de que el directivo actual se aparte de su puesto este es cubierto por otro docente de la misma institución y aunque en la mayoría de los casos ningún miembro muestre interés por el puesto se busca a la persona con mayor antigüedad de la institución lo que, conlleva a la falta de motivación e interés por realizar las actividades propias de un director, convirtiéndose en simple requisito por cumplir.
- b) El desconocimiento de la función directiva, independientemente de que exista interés o no para cubrir el puesto, en la mayoría de las ocasiones no existe conocimiento ni familiarización por los aspectos que conlleva el cargo, lo cual puede causar frustración y falta de organización en el área, cuestión muy distinta cuando el puesto se adquiere por interés propio

c) Otra de las causas es la falta de preparación y actualización en cuestiones pedagógicas, esto provoca que brinde asesoría inadecuada a sus docentes debido a que no se apega a la normatividad oficial, obteniendo como resultado la escasa capacidad de corregir y proponer nuevas prácticas.

d) Falta de liderazgo derivado de problemas entre compañeros, es decir que los docentes no valoren ni respetan la autoridad del director.

Por la experiencia docente se ha observado también que algunos directores no propician el acercamiento entre profesores, ni propician la formación y actualización de los ellos, generando un ambiente apático y poco motivante porque a los profesores no se les reconoce sus contribuciones y logros.

Sin duda estos aspectos son necesarios de retomar, porque denotan elementos importantes para el desempeño de un puesto directivo y por ende el trabajo de los docentes frente a grupo, de las planeaciones, materiales, estrategias e instrumentos de evaluación.

### **I.1 Formulación del problema**

A partir de los referentes anteriores se formula la siguiente pregunta que da pie a la investigación y elaboración del proyecto.

¿En qué medida se manifiestan los desempeños del liderazgo pedagógico en la figura del director de Educación Preescolar de la región oriente de Puebla?

### **1.2 Justificación**

Actualmente la Educación Preescolar sigue enfrentándose ante el mismo reto, lograr concientizar a la sociedad de que este nivel educativo es de suma importancia para el desarrollo integral de los alumnos, buscando formar en ellos las competencias que les permitan desenvolverse favorablemente en cualquier contexto y sepan resolver problemas que enfrenten en su vida cotidiana.

SEP (2011) menciona que a partir de la Reforma curricular del 2004 y desde que la Educación Preescolar se volvió obligatoria, se han presentado una serie de transformaciones en dicho nivel, estas transformaciones están más enfocadas al cambio que ha dado la forma de trabajar con los niños pequeños, al surgir el Programa de Estudios 2011 se originaron las capacitaciones para directivos y educadoras con la intención de conocer, analizar y manejar apropiadamente el programa escolar.

Sin embargo de acuerdo a la experiencia se ha observado que aún existen practicas pedagógicas por parte de las educadoras que salen de los lineamientos, que las docentes aún no han comprendido bien la esencia o punto clave de la educación por competencias, lo cual origina un desajuste entre el propósito del nivel educativo y de lo que realmente se trabaja en preescolar.

Es importante conocer cómo se manifiesta el liderazgo del directivo en el ámbito pedagógico, como aspecto importante para una institución que permite el logro de los aprendizajes de los alumnos.

Al conocer cómo se presenta el liderazgo pedagógico del directivo se pretende identificar como asumen su cargo independientemente si su puesto fue dado por interés propio o por imposición, si se siente motivado a buscar y proponer acciones para la institución, si se percatan de que una de sus funciones es precisamente abarcar el aspecto pedagógico de sus docentes, conocer si accede a las aulas a realizar observaciones, a entrevistar a docentes, a padres y alumnos sobre aspectos pedagógicos y no solo se limita a cumplir en lo administrativo y de gestión.

Identificar si proporciona información oportuna sobre las necesidades de preparación y actualización en temas relevantes del ámbito pedagógico, como el conocimiento y dominio de los campos formativos, las competencias, los aprendizajes esperados, ambientes de aprendizajes, instrumentos de evaluación, desarrollo del niño, y la forma en la que influye al brindar herramientas necesarias para orientar el trabajo docente.

Otro aspecto importante es conocer cómo se presenta el liderazgo en la función directiva y de qué forma interviene en la práctica de sus docentes para promover un mejor ambiente de trabajo para que se sientan motivadas y reconozca el trabajo que realizan las educadoras. Además será valioso conocer cómo el director coordina y no se limita en dar órdenes.

### **I.3 Objetivos**

Se presenta lo que se pretende alcanzar o lograr con la realización y culminación de este proyecto, explicados en objetivos generales y particulares de acuerdo a la relevancia del estudio.

#### **I.3.1 General**

Categorizar las manifestaciones de desempeños del liderazgo en la figura del director de Educación Preescolar de la región oriente de Puebla

### **I.3.2 Particulares**

- Establecer relaciones entre las características identificadas que promuevan el liderazgo pedagógico de un directivo en Educación Preescolar
- Expresar por escrito el perfil de liderazgo pedagógico que muestran las directoras de la región oriente de la ciudad de Puebla.

### **1.4 Hipótesis**

Si se muestran desempeños en lo pedagógico, administrativo y de gestión de forma equitativa, se ejercerá el liderazgo del director.

### **I.5 Marco contextual**

Este apartado describe las características del contexto donde se realizó la investigación, presentando un panorama geográfico y describiendo las circunstancias particulares del lugar del estudio.

La investigación se llevó a cabo en la supervisión escolar de la zona 58 que pertenece al Sector 11 de la Región Oriente de la ciudad de Puebla en un contexto urbano ubicado en la colonia Villa Verde II en calle Carmin s/n.

Una supervisión escolar pertenece a un determinado Sector escolar, cada sector divide a su total de escuelas asignadas en varias zonas, cada zona se constituye de entre 8 a 15 escuelas a su cargo, en el caso de la Zona 58 está conformada por 10 escuelas.

La oficina está ubicada dentro de un Jardín de Niños bidocente, a cargo de ella se encuentra la Supervisora quien dirige a las 10 escuelas que conforman su zona, cuenta con un personal de apoyo administrativo quien en acompañamiento de la supervisora realiza la gestión, entrega y revisión de documentación.

Dentro de las funciones de una supervisión escolar según SEP (1999) se tiene la atención de aspectos pedagógicos y administrativos. Los aspectos pedagógicos buscan la mejora de resultados de cada institución a través de capacitaciones dirigidas a las directoras y que son ejecutadas por parte de la supervisora o de un especialista. Realiza visitas a diversas aulas con el acompañamiento del directivo con la intención de evaluar el desempeño en la práctica docente.

Las funciones administrativas según lo observado a través de la experiencia consisten en asesorar y promover la entrega de documentos que comprueben la estadística escolar, desde los momentos de pre inscripción e inscripción, asesora la formación de grupos en el sistema de

control escolar del estado de Puebla, requisita planes operativos de protección civil y de participación social, promueve y facilita formatos para el llenado de actas constitutivas del comité de padres de familia, así como de la comprobación bimestral de gastos, promueve y realiza en acompañamiento del director la gestión de recursos para la mejora de la infraestructura del plantel, de materiales didácticos, de mobiliario, entre otras.

Otra de las funciones que cumple la supervisión escolar es recibir a directoras de los diferentes jardines de Niños que conforman no solamente la zona escolar, si no todo el sector.

En cuanto a la infraestructura de la oficina de la supervisión, comparte el espacio con un Jardín de Niños bidoce, en un aula amplia, lo que permite distribuir sus espacios en un área personal y un área común para todas las personas que la visiten, cuenta con los recursos necesarios para realizar sus funciones, luz eléctrica, agua potable, computadora de escritorio, dos multifuncionales, proyector, pantalla de proyección, internet, teléfono, cosas de papelería como hojas blancas, engrapadora, clip, folder, bolígrafos, entre otras cosas.

## **I. 6 Marco legal**

Se describen de manera general las normas legales relacionadas a este estudio.

De acuerdo al tema de investigación es necesario retomar el liderazgo pedagógico desde el marco normativo, es decir, no se trata de un asunto aislado, es responsabilidad de las autoridades educativas propiciar y promover la formación de directivos respondiendo a un perfil establecido:

El Documento Perfiles, Parámetros e Indicadores Para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica (2016) refiere:

El perfil considera que los directivos deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no sólo asegura una base común para el ejercicio de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin. (Secretaría de Educación Pública, 2016, p. 13)

En cuanto al perfil de una directora de Educación Preescolar establece en su DIMENSIÓN 1 lo siguiente:

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.

Para que una directora de educación preescolar desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere tener conocimientos sólidos acerca de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes, de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, así como de los propósitos educativos y campos formativos incluidos en el plan y programa de estudio.

Esta dimensión alude al conocimiento que debe tener la directora para asegurar que la escuela cumpla con los fines y propósitos de la educación.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.

1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.

1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.

1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes. (Secretaría de Educación Pública, 2016, p. 17)

Retomando el artículo Tercero menciona que

Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (Diario Oficial de la Federación, 2013, p.)

La Ley General del Servicio Profesional Docente en su Artículo 14. Habla sobre la importancia de la existencia de un perfil para docentes y directivos ya que:

Para alcanzar los propósitos del Servicio Profesional Docente deben desarrollarse perfiles, parámetros e indicadores que sirvan de referente para la buena práctica profesional. Para tal efecto, es necesario que los perfiles, parámetros e indicadores permitan, al menos, lo siguiente:



**I.** Contar con un Marco General de una Educación de Calidad y de normalidad mínima en el desarrollo del ciclo escolar y la Escuela, cuyo cumplimiento sea obligatorio para las Autoridades Educativas, Organismos Descentralizados y miembros del Servicio Profesional Docente;

**II.** Definir los aspectos principales que abarcan las funciones de docencia, dirección y supervisión, respectivamente, incluyendo, en el caso de la función Docente, la planeación, el dominio de los contenidos, el ambiente en el aula, las prácticas didácticas, la evaluación de los alumnos, el logro de aprendizaje de los alumnos, la colaboración en la Escuela y el diálogo con los padres de familia o tutores. (Diario Oficial de la Federación, 2013, p. 7)

Otra de las normas establecidas es en su CAPÍTULO I De la Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional en su Artículo 59 y 60 hace referencia a la importancia de la formación del personal directivo y de la oferta ya que:

El Estado proveerá lo necesario para que el Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en servicio tengan opciones de formación continua, actualización, desarrollo profesional y avance cultural.

Para los efectos del párrafo anterior, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados ofrecerán programas y cursos. En el caso del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección los programas combinarán el Servicio de Asistencia Técnica en la Escuela con cursos, investigaciones aplicadas y estudios de posgrado.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados podrán suscribir convenios de colaboración con instituciones dedicadas a la formación pedagógica de los profesionales de la educación e instituciones de educación superior nacionales o extranjeras, para ampliar las opciones de formación, actualización y desarrollo profesional.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados estimularán los proyectos pedagógicos y de desarrollo de la docencia que lleven a cabo las organizaciones profesionales de docentes.

**Artículo 60.** La oferta de formación continua deberá:

**I.** Favorecer el mejoramiento de la calidad de la educación;

**II.** Ser gratuita, diversa y de calidad en función de las necesidades de desarrollo del personal;

**III.** Ser pertinente con las necesidades de la Escuela y de la zona escolar;

**IV.** Responder, en su dimensión regional, a los requerimientos que el personal solicite para su desarrollo profesional;

**V.** Tomar en cuenta las evaluaciones internas de las escuelas en la región de que se trate

**VI.** Atender a los resultados de las evaluaciones externas que apliquen las Autoridades Educativas, los Organismos Descentralizados y el Instituto.

El personal elegirá los programas o cursos de formación en función de sus necesidades y de los resultados en los distintos procesos de evaluación en que participe.

El Instituto emitirá los lineamientos conforme a los cuales las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados llevarán a cabo la evaluación del diseño, de la operación y de los resultados de la oferta de formación continua, actualización y desarrollo profesional, y formulará las recomendaciones pertinentes.

Las acciones de formación continua, actualización y desarrollo profesional se adecuarán conforme a los avances científicos y técnicos. (Diario Oficial de la Federación, 2013, p. 16)

## **CAPITULO II. EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**

De los diversos estudios analizados se rescatan los más significativos y que tienen implicaciones en el tema de estudio.

### **II. 1 Características de un líder educativo**

A través de un modelo de coaching realizado en 2011, Martell destaca que los directivos eligen competencias relacionadas a la comunicación y a la gestión de tiempo y estrés, y estos modelos presentan un desarrollo del talento estratégico, ejecutivo y personal buscando formar directivos eficaces pero sobre todo alcanzar los aprendizajes de su institución como uno de los objetivos primordiales, cuestión que debe ser siempre prioridad para todo directivo.

Como elemento importante cabe mencionar que Villalobos & Parés (2007) mencionan que las competencias directivas se construyen por la experiencia del docente, de las vivencias y aprendizajes que su práctica le ha dejado en el transcurso del tiempo, además de que dichas competencias se relacionan con las competencias personales, las cuales tienen que ver con la vocación docente, con las competencias académicas que se relacionan con la formación del docente, el dominio de contenidos y conocimientos adquiridos y por último las competencias pedagógico-didácticas siendo estas las que le permitan desempeñarse en clase con sus alumnos.

Cavallé (1999) menciona que es necesario saber afrontar los cambios, que actualmente los nuevos líderes se caracterizan por ser benefactores y visionarios pero sobre todo que estos deben y es necesario cuenten con destrezas, cualidades, visión e imaginación.

Considerar la dirección escolar como una función relevante en el sistema educativo según Barrientos, García & Antúnez (2016) debe seguirse profundizando es diversos estudios atendiendo al desarrollo profesional, es valorada la promoción de la participación de las familias y la comunidad permitiendo a las escuelas continuar con la tarea educativa ya iniciada con la intención de crear una gestión más cercana y humanizadora complementada con los conocimientos necesarios y articuladas con habilidades sociales, cualidades personales como la cordialidad, la humildad, la empatía y el diálogo, interpersonales y valores. Al propiciar una educación participativa se debe promover mayor cobertura de autonomía y autogestión a los padres dentro de posibilidades pertinentes.

Bolívar (2010) menciona que el director debe ser coordinador, facilitador y dinamizador de un colectivo docente, administrativo y de apoyo, mostrarse proactivo, capaz de inspirar,

inducir líneas y proyectos, motivar y persuadir de tal manera que el liderazgo sea compartido entre todos los miembros.

Debemos considerar la función directiva como elemento indispensable, complejo e importante en una institución, como menciona García (2011) del director dependen un sin número de funciones como la organización escolar, la planificación, el seguimiento y la evaluación de situaciones de aprendizaje, dar a conocer las reformas, gestionar recursos, entre otras actividades que fortalezca a función educadora de la escuela y sobre todo que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados de acuerdo a su nivel educativo.

## **II.2 Liderazgo administrativo de un directivo**

Rodríguez & Bezies (2009) mencionan que los directivos siguen siendo utilizados para transmitir información y normas, para organización, control y funcionamiento administrativo de una institución sin la oportunidad de verlos como elementos que pueden generar cambios significativos dentro de su escuela, focalizado como un problema el hecho de que en la función directiva se dediquen solamente a asuntos de orden administrativo provocando que la ausencia de condiciones para un trabajo docente en equipo, se ocupa más tiempo en otras cuestiones dejando de lado el ámbito pedagógico y el acompañamiento para la profesionalización de sus docentes, sin duda la asesoría a directivos es un papel fundamental para transformar su función en el logro de metas relacionadas al aprendizaje.

La importancia de un directivo no solo es dedicarse a cuestiones administrativas, se encontró que según Jaqueline Hallet (1985) citado en Murillo & Hernández (2015) las mujeres son quienes dedican más tiempo a prácticas de liderazgo pedagógico comprobando que existen repercusiones claras, como mencionan Horng, Klasik y Loeb (2010) citados en Murillo & Hernández (2015) las escuelas de bajo rendimiento tienen una gran diferencia con las de alto rendimiento respecto a la distribución del tiempo de los directores en tareas pedagógicas, las de alto rendimiento son las que ocupan mayor tiempo en aspectos pedagógicos recalando que podrían existir otros factores que repercuten en la distribución del tiempo tales como el género, edad, formación, tamaño de la institución, entre otras. Es necesario fomentar que los directores se ocupen menos de tareas administrativas y más a tareas de carácter pedagógico

Dentro del ámbito del liderazgo según Gorosave, Slater & Garduño (2010) los directores escolares dedican gran parte del tiempo a mejorar las condiciones físicas del edificio y mantener e incrementar el equipo con el que cuentan, estos son aspectos relacionados al

manejo de recursos materiales y financieros pero para los directores es importante no descuidarlos ya que dejar una huella física es la institución es signo del trabajo de ellos.

### **II.3 Características generales del liderazgo pedagógico**

En un estudio realizado por el Ministerio de Educación en Chile según Molina (2011) el líder pedagógico realiza acciones como las que a continuación de mencionan: a) se ajustan de acuerdo al contexto, b) tienen habilidad para gestionar cambios en su institución, c) son buenos para administrar y llevar a cabo tareas de manera más concreta y práctica, d) son autocríticos, capaces de diagnosticar el problema para resolverlo, e) son más rigurosos al supervisar, evaluar y al realizar seguimiento al trabajo docente, f) tienen una actitud más innovadora, dispuestos al cambio, más progresista, etc., g) tienen mayor proyección del futuro en relación a la planificación y organización de acuerdo al contexto, h) se vuelven más técnicos en su labor, i) muestran actitud positiva al trabajo en equipo, aprenden a compartir y delegar tareas.

Para García (2011) dentro de las características del director como líder pedagógica se encuentra la responsabilidad de organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos, debe ser capaz de vincular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchas otras cosas para alcanzar las metas.

Como menciona García (2010) los directores que practican el liderazgo pedagógico conocen las necesidades de su escuela que influyen en el rendimiento escolar del alumnado, identifican las áreas de oportunidad donde se debe poner atención para alcanzar las metas desde aspectos de infraestructura, personal, equipamiento, formación docente, atención al alumnado, etcétera. Tiene una participación activa al visitar grupos, identifica las áreas que requieren atención para brindar oportunidades de capacitación a los docentes.

#### **II.3.1 La observación de clase**

La participación del director en la observación de la clase según OCDE (2009) refleja un mayor desempeño de los estudiantes, los directivos retroalimentan dicha observación partiendo de ella para ofrecer oportunidades de capacitación, lamentablemente los directores no tienen el tiempo suficiente para concentrarse en esta actividad tan fructífera

En un estudio realizado en 2016, Leiva, Montecinos & Aravena señalan que se deben caracterizar cambios en la calidad del liderazgo pedagógico de los directores a través de la

estrategia de la observación del aula, lo cual hace buena referencia a las funciones de un directivo dentro de este aspecto, donde muchos de ellos lo ven más como un requisito que como una forma de apoyo, parece tan rutinario y obligatorio que podría llegar a perder su sentido, por lo que es necesario lograr lo que los autores mencionan, motivar las prácticas pedagógicas de los docentes, y aunque esto escape de la realidad debe retomarse sin perder de vista los objetivos a cumplir.

### **II.3.2 Formación, crecimiento y reconocimiento docente**

Reezigt y Creemers 2005, citados en Uribe (2010) refieren que como parte del rol directivo deben asegurar el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, desde docentes hasta estudiantes, para esto un directivo deberá contar con un sistema de desarrollo profesional continuo que le permita mejorar sus competencias con un enfoque centrado en el liderazgo buscando como resultado que todos los alumnos aprendan de manera significativa cumpliendo y alcanzando metas de todos los integrantes de la institución.

Todo directivo debe velar siempre por la mejora de las prácticas en su institución, contando en que sea esto posible con apoyo de su equipo de trabajo o colegiado docente, como menciona Carletti (2016) que existe poca participación del docente, por lo que es necesario propiciar actividades, mejorar su rendimiento e incentivar su desempeño, lo cual representa un reto, mucho de ello depende principalmente del directivo, si éste no logra involucrar a todos sus docentes o no promueve actividades de trabajo en equipo es muy normal que los docentes tengan poco o nulo interés por participar en actividades.

Rodríguez (2016) refiere sobre las exigencias y expectativas de una institución existe el director señalado como jefe quien al ejercer un buen liderazgo será escuchado por sus docentes, además es quien debe promover en cada uno de sus docentes el grado máximo de rendimiento profesional, así como señala Salvador (1995) citado en Rodríguez (2016) debe fomentar la equidad, la valoración, el talento y la creatividad del docentes así como una visión de crecimiento de su institución, liderando con igualdad al delegar responsabilidades, y al comprometerse y comprometer a sus compañeros

Para Rangel & Vitorá (2016) el liderazgo directivo se considera como una acción que hace posible el logro de objetivos en una institución, midiendo el liderazgo a partir de la efectividad ante las exigencias de la comunidad y entendiéndolo como un proceso continuo donde se desarrolla una visión de cambios. Un buen líder es quien apoya, ayuda y transmite seguridad,

motiva a su equipo para desarrollar sus inquietudes, su iniciativa y creatividad, fomentando la práctica de valores dentro de la institución, haciendo referencia a la comunicación, motivación y apertura al cambio como principales características.

Algunas de las prácticas de liderazgo entre directivos colombianos y mexicanos presentan diferencias, como mencionan Robles, Contreras, Barbosa & Juárez (2013) los colombianos modelan el camino a seguir, dan mayor aliento al corazón dando una retroalimentación positiva, identifica y reconoce las habilidades y contribuciones de su personal y celebra los logros de su equipo, desafían procesos, inspira una visión compartida promoviendo esperanza, motiva a su equipo a actuar. Es imprescindible promover un desarrollo profesional en los directivos y promover la participación de las familias en aspectos educativos.

### **II.3.3 Influencia en el aprendizaje de los alumnos**

En 2016 en el estudio realizado por García encontró que efectivamente el liderazgo pedagógico influye directamente en los aprendizajes de los alumnos y permite mejorar las condiciones en las que se da el aprendizaje mientras que Anderson (2016) concuerda acerca del liderazgo enfocado al área administrativa a nivel escuela repercute en el logro de los aprendizajes y en la calidad de prácticas docentes y que son precisamente los directivos quienes deben asumir su propio rol en busca de la mejora escolar

Weinstein & Hernández (2014) El liderazgo directivo escolar en Chile es un ámbito crecientemente relevado por las políticas educativas debido a su reconocido impacto en la efectividad y la mejora, así como por su correspondencia con la tendencia a favor de la descentralización, la autonomía y la rendición de cuentas de las escuelas. Los directivos escolares abarcan una cantidad de funciones, aunque la menos importante suele ser la de gestión pedagógica, dentro de las atribuciones que tiene está el despedir al 5% del personal mal evaluado, elegir a su equipo directivo. Existe un concurso de mérito y de oposición que buscan asegurar competencias profesionales

Es posible basarse en dos dimensiones importantes: focalizar la atención en la formación de los estudiantes gestionando en todos los ámbitos, ya sea académico, administrativo, gobierno institucional, servicios, desarrollo profesional, sistema relacional y la segunda es promover una cultura de participación pedagógica de las familias y la comunidad, considerando que debería existir un liderazgo compartido que potencie el liderazgo pedagógico

Bolívar (2011) menciona sobre el liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas deban crear condiciones y promover contextos que busquen la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje como una misión central. Es importante lograr rediseñar los contextos de trabajo y las relaciones profesionales incrementando las competencias docentes del profesorado, así como fomentar un liderazgo distribuido estimulando su talento y motivándolo, dejando de verse como cosa de un solo individuo y más como de una comunidad construyendo medios para llevar a cabo las acciones correspondientes.

#### **II.4 La relevancia de la formación del director**

Según Gómez (2012) es importante que los directivos cuenten con una formación inicial, lo cual sería de gran apoyo a su función, y en diversos países son elegidos mediante pruebas. Es necesario ofertar oportunidades de formación para directivos porque se habla de líderes de instituciones que forman y promueven aprendizajes, esto les daría mayores y mejores oportunidades de desarrollo de su propia institución también se menciona un aspecto clave, al sugerir la distribución del liderazgo en las diversas instituciones. Los directivos se apoyan de los docentes y falta compromiso por parte del equipo o del líder, para que la tarea funcione debe ser siempre un trabajo en conjunto.

En un estudio realizado por Del Rosario Piñero, de Jesús & Chirinos (2014) mencionan que es importante reconocer que hace falta capacitación al docente con función directiva, de esta forma se sentirán preparados y con las herramientas necesarias para desempeñar su función, sobre todo si son puestos no buscados o deseados, también se encuentran con el conocimiento de que los directivos de contextos rurales son más comprometidos, esto puede derivarse de aspectos relacionados con la gente que conforme la comunidad, porque el papel del docente en estos contextos aun es valioso y respetado, del mismo modo sus necesidades son mayores, por lo que un directivo rural se siente con el compromiso de apoyar en la institución, por otro lado hablan de la importancia de afianzar la relación directivo-docente, que esta se realice en un clima de confianza y compromiso para que a través de ellos los proyectos sean productivos.

Concha (2007) señala que es necesaria una formación de directores, y que en esta misma se profundice en el ámbito de gestión y además de esto que se configuren nuevas formas de hacer, de desempeñarse en el puesto. Sin duda estos son aspectos relevantes y también conocidos, la formación directiva se ha hecho cada vez más necesaria, con la finalidad de acrecentar el logro de objetivos y metas de las instituciones.

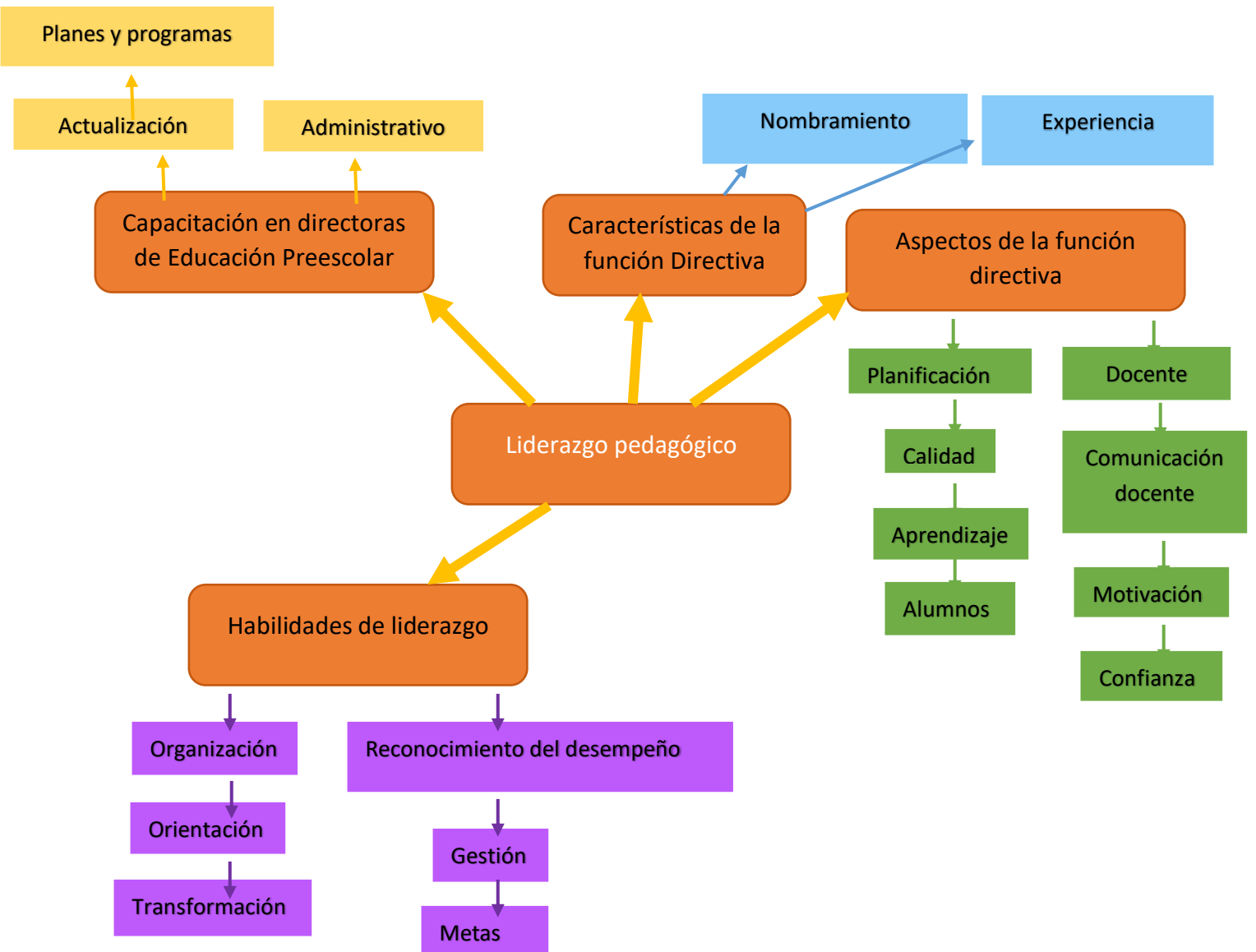


Montero (2010) señala que existe un concurso de méritos vigente en el sistema educativo Español basándose en los principios de capacidad, merito, publicidad e igualdad, además habla sobre la existencia de tres ámbitos de profesionalización directiva, que son la capacitación, el desempeño y las condiciones propias que hacen alusión a las áreas en las que un directivo debe especializarse y prepararse para obtener un puesto deseado.

Existe un sistema en la evaluación de desempeño de los directivos, en este caso Chile no es un país que apenas este iniciando pero tampoco ha logrado una vinculación del sistema de evaluación. Su posición de directivos la alcanza a 5 años máximo, con la oportunidad de reelegirse, sin que esto le asegure un cargo definitivo pero cuentan con una remuneración significativa en su salario. Por otro lado el director puede designar a su propio equipo de trabajo y en relación a su formación no existen programas ni de inducción ni asesoramiento, se enfocan más a la formación continua y algunas carecen de calidad.

## II.5 Marco conceptual

En el siguiente esquema se presentan los conceptos clave de este estudio que posteriormente se desarrollan para fundamentar este trabajo.



Fuente: Elaboración propia

## **II.6 Bases teóricas**

Este apartado está organizado en argumentos teóricos que dan sustento al proyecto, al hablar de liderazgo pedagógico en directoras de Educación Preescolar es necesario tener claro este concepto, Anderson (citado en Molina, 2011) lo definen de la siguiente manera: “el liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (p. 257)

### **II.6.1.La capacitación en directoras de educación preescolar**

Un primer aspecto considerado como imprescindible dentro del liderazgo pedagógico es la capacitación considerándose como un “conjunto de acciones implica poner en práctica aptitudes, conocimientos, capacidades o habilidades permitan el buen desempeño del directivo ante el servicio que ofrece en su institución.” (Diario oficial de la federación, 2013, p. 1). También puede entenderse según Camargo et al., (SA) como proceso que posibilita al director realizar su práctica pedagógica y profesional de forma significativa, pertinente y adecuada a los contextos sociales en que labora. Al mismo tiempo dicha capacitación se presenta en dos vertientes, la actualización y la administración.

El Diario oficial de la federación (2013) refiere la actualización como importante para adquirir de manera continua conocimientos y capacidades relacionados con el servicio público educativo y la práctica pedagógica y tenga conocimientos y dominio de los planes y programas que rigen su nivel educativo, entendiendo que un plan y programa que a la letra dice:

Es el documento que: recoge y revela en síntesis, la selección, la estructuración y organización del contenido de estudio en un nivel de formación, los tipos de actividad a realizar y obligaciones curriculares a cumplir por los estudiantes para el logro de los objetivos previstos en el perfil profesional, así como una modalidad de estudios. (Fernández, 2004, p. 99)

Garbanzo, G. & Orozco, V. (2007) señalan que la administración que realiza un directivo se considera como la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa, relacionada a un fuerte enfoque pedagógico, para poder alcanzar el desarrollo de los aprendizajes con altos parámetros de calidad. Considerando esta definición también se rescata el papel administrativo del director escolar como “líder administrativo debe tener el

conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. (Castillo, 2005, p. 1).

### **II.6.2 Características de la función directiva.**

Otro de los aspectos importantes es el concepto de directivo, este se aborda en relación a su nombramiento y experiencia y a su vez en relación a la importancia de motivar a su personal docente y corroborar que la planeación se realice con fines de calidad educativa.

Para hablar de una directora es necesario delimitar este concepto, para el ámbito educativo.

El personal con funciones de director es la persona que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados. (Diario oficial de la federación, 2013, p. 2)

El nombramiento de un directivo puede variar, empezando por si el puesto se está cubriendo como una comisión o si es de forma oficial, definiendo este concepto como:

Documento que expida la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado para formalizar la relación jurídica con el Personal Docente y con el Personal con Funciones de Dirección o Supervisión. En razón de su temporalidad podrá ser:

- a) Provisional: Es el Nombramiento que cubre una vacante temporal menor a seis meses;
- b) Por Tiempo Fijo: Es el Nombramiento que se otorga por un plazo previamente definido,
- c) Definitivo: Es el Nombramiento de base que se da por tiempo indeterminado en términos de esta Ley y de la legislación laboral

La experiencia según Amengual (2007) se entiende como un producto surgido del entendimiento, convirtiéndose en un eje muy importante para desarrollar la función, esta misma le permite identificar los recursos necesarios en su función pedagógica.

### **II.6.3 Aspectos de la función directiva**

La planificación docente es un aspecto prioritario dentro de la organización del trabajo de un directivo considerando que se refiere a “un proceso de secuencias a través del cual se establecen una serie de pasos que conducen la enseñanza a una meta final, teniendo el proceso más cercano a lo que queremos o deseamos que se dé.” (Aguilar, 2011, p. 3).

De esta manera puede orientar las metas hacia el logro de una calidad en el aprendizaje del alumno, la UNAM. (SD) señala como calidad a la propiedad inherente a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que otras de su misma especie. Según Feldman (2005) menciona el aprendizaje es un proceso de cambio permanente en el comportamiento de una persona que se genera por la experiencia, dicho cambio se ve reflejado en los alumnos, en 2005 UNESCO (2007) encontró que los alumnos son los niños matriculados en la enseñanza preescolar o primaria

Un directivo no solamente debe enfocarse en la planificación sino también en su personal docente definido como:

Al profesional en la Educación Básica y Media Superior que asume ante el Estado y la sociedad la responsabilidad del aprendizaje de los alumnos en la Escuela y, en consecuencia, es responsable del proceso de enseñanza aprendizaje, promotor, coordinador, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo. (Diario oficial de la federación, 2013, p. 3)

Es necesario que sepa mantener una comunicación estable, “acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.” (UNAM, SD, p. 3). También puede entenderse como “la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.” (Gorrochotegui, 2010, p. 45).

Debe saber promover la motivación, como menciona UNAM (SD) se considera el motor o conjunto de fuerzas que impulsan a las personas a cumplir con sus expectativas de una manera satisfactoria y las incentiva para la obtención de sus fines. Considerando que los

docentes motivados “tienen iniciativa, son capaces de mantener el esfuerzo, de controlar los factores internos y externos que pueden debilitar el esfuerzo” (Vázquez, García, & Noriega, 2011, p 49).

Es necesario crear un clima de confianza entre sus docentes como señala López (2010) es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. También puede entenderse como “la columna vertebral de una comunidad escolar, ya que posibilita que éstas sean proclives a la cooperación entre sus miembros, incidiendo consecuentemente en el desempeño académico de los estudiantes y en el mejoramiento escolar” (Hargreaves, 2007, citado por Peña, Weinstein, & Raczynski, (2018), p.2)

#### **II.6.4 Habilidades de liderazgo en el director**

El último de los aspectos relevantes es la habilidad de liderazgo, considerando en Agudin (2001) señala que una habilidad es un conjunto de acciones relacionadas a los conocimientos y a los valores reforzándose unos a otros, se desarrollan en secuencia, las básicas deben incrementarse antes de las habilidades avanzadas. De estas habilidades se reconoce la organización, la orientación, la transformación, el reconocimiento la gestión como elementos necesarios de un directivo.

La organización es punto medular, como señala UNAM (2006) es el diseño de una estructura donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa, donde se identifican las tareas requeridas, las acciones necesarias para alcanzar objetivos, se asignan administradores o supervisores para cada tarea y se establecen coordinaciones de dichos elementos buscando el buen funcionamiento.

La orientación hacia los docentes es importante, Hervás (2006) señala un proceso de ayuda para que un individuo pueda resolver diversos problemas, dicha ayuda implica asesoramiento, tutela, y dirección buscando madurez y cambios en los docentes, comprendiendo que cuando la orientación se da de forma clara y constante la transformación del docente se dará paulatinamente, como menciona Bléandonu. (2000) la transformación es un cambio de forma, propiedades o estados.

Es importante recalcar el reconocimiento al desempeño docente y la gestión directiva se convierten en otras habilidades propias. El reconocimiento docente se identifica como: “al desempeño docente que son las distinciones, apoyos y opciones de desarrollo profesional que

se otorgan al personal que destaque en el desempeño de sus funciones” (Diario oficial de la federación, 2013, p. 3).

Se encuentra que la gestión directiva y el logro de metas, Casassus. (2002). Menciona que la gestión directiva consta de competencias de un individuo para orientar y dirigir en función de un proyecto educativo guiando a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales. Las metas son lo que se desea logra en un plazo corto, si se logra cumplir un objetivo entonces se estará logrando una meta y se empiezan a buscar nuevos logros.

La gestión directiva la cual comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales, delimitar metas, según UNAM (2006) es todo aquello que deseamos lograr a corto plazo. Hablando desde un punto de vista sistémico, cuando un objetivo se cumple, automáticamente se convierte en una meta, la organización va en busca de nuevos logros.

## **CAPITULO III. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTORAS DE NIVEL PREESCOLAR DE LA REGIÓN ORIENTE DE LA CIUDAD DE PUEBLA**

### **III. 1 Metodología**

El diseño de investigación de este estudio es descriptivo. Al revisar en la literatura un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández. & Baptista, 2010, p. 80).

Esta investigación muestra específicamente la forma en la que las directoras de Educación Preescolar manifiestan su liderazgo pedagógico en su labor diaria. En este estudio se describe la influencia de aspectos relacionados al liderazgo pedagógico del directivo en las siguientes categorías, orientación, recursos, evaluación, formación y comunicación.

### **III.2 Variables**

En este estudio se maneja una variable, este término se define como “aquellos elementos que son objetos de estudio, medición y control en la investigación” (Munch & Ángeles, 2015, p. 86)

En este estudio la variable de estudio es el liderazgo del director. Esta variable se define como liderazgo:

Propiedad emergente del grupo o red de individuos interactuando, desde un enfoque distribuido la gente trabaja junta de tal manera que impulsan sus iniciativas y fortalezas, el resultado es un producto o energía que es mayor que la suma de sus acciones individuales. (García, C. & del Valle, 2010, p. 27).

Al considerar el concepto de liderazgo, se determina que puede reflejarse por 34 acciones SEP (2016), las cuales se consideran como indicadores:

X<sub>1</sub> Brinda apoyo y supervisión de la labor docente

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>3</sub> Fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos

X<sub>4</sub> Utiliza los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia.



- X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.
- X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.
- X<sub>7</sub> Establece con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes.
- X<sub>8</sub> Evalúa periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes.
- X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.
- X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela.
- X<sub>11</sub> Proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar.
- X<sub>12</sub> Cuenta con oportunidades de formación desde que accedió al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan.
- X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.
- X<sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.
- X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.
- X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.
- X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.
- X<sub>18</sub> Despierta en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.
- X<sub>19</sub> Realiza la planificación pedagógica como trabajo en conjunto.
- X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.
- X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.
- X<sub>22</sub> Realiza el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto.
- X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.
- X<sub>24</sub> Realiza frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes).

X<sub>25</sub> Promueve el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

X<sub>32</sub> Interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

X<sub>34</sub> Se reconoce a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes.

Estas acciones se agrupan en las siguientes categorías:

1. Orientación	4. Formación
2. Recursos	5. Comunicación
3. Evaluación	

Estas categorías cumplirán la función de desempeño

El primer desempeño “orientación” se define como: una tarea mucho más amplia que la mera orientación profesional. Si ésta indica a un sujeto cuál es el tipo de trabajo en el cual tiene más posibilidades de alcanzar éxito y de dar mayor rendimiento, la orientación, sin adjetivo ninguno, aclara al individuo los caminos por los cuales encontrará su armonía interna y su 'situación adecuada en la sociedad (García, V. p.7)

El segundo desempeño “recursos” se define como materiales de un centro deben ser suficientemente abundantes y variados, para acomodarse a la utilización por diferentes

usuarios y a la consecución de diferentes objetivos didácticos. Para que los recursos materiales sean fácilmente asequibles, sin pérdidas de tiempo y de esfuerzo en su localización, es necesario que se clasifiquen, se cataloguen y se coloquen en lugares adecuados. (Vidorreta, C. SD, p. 160)

Hablando de la evaluación como tercer desempeño se entiende como:

“La evaluación del desempeño, entonces, es vista como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla actividades de los profesores y se desarrolla tan sólo como un proceso de medición.” (Romero, L. 2008, p 144)

Como cuarto desempeño la formación se define como:

Una acción profunda ejercida sobre el sujeto, tendiente a la transformación de todo su ser, que apunta simultáneamente sobre el saber-hacer, el saber-obrar y el saber-pensar, ocupando una posición intermedia entre educación e instrucción. Concierno a la relación del saber con la práctica y toma en cuenta la transformación de las representaciones e identificaciones en el sujeto que se forma en los planos cognoscitivos, afectivos y sociales orientando el proceso mediante una lógica de estructuración, no de acumulación. (Gorodokin, I. 2005, p 2).

Ahora bien como quinto desempeño la comunicación puede considerarse de la siguiente manera:

Con apoyo del informe de la UNESCO (2002) se considera una comunicación eficiente aquella que sirve a sus fines: la distribución de información y la interacción entre docentes y alumnos. Respecto a las cuales, debe contemplarse procesos en tiempo y forma. (Nasta, L. SD)

### **III.3 La muestra de estudio**

La muestra es de 18 directoras de las cuales 7 tienen de 55 a 65 años, 4 de 45 a 54 años, 4 de 35 a 44 y 3 de 25 a 34 años. Del total de directoras 11 de ellas son técnicas con clave 21 y 7 son comisionadas. 9 son las directoras técnicas que cuentan con la Normal superior terminada, 2 son licenciadas en Educación Preescolar y 0 con maestría, en cuanto a los años de servicio 6 de ellas tienen de 40 a 30 años y 5 tienen de 29 a 20 años.

De las 7 directoras comisionadas 0 cuentan con la Normal superior terminada, 5 son licenciadas en Educación Preescolar y 2 tienen maestría, en cuanto a los años de servicio años, 4 de ellas tienen de 29 a 20 años y 3 tienen de 20 a 7 años.

Otro grupo muestra de este estudio fueron 18 educadoras que laboran con las directoras del primer grupo muestra, 4 tienen de 55 a 65 años, 4 de 45 a 54 años, 6 de 35 a 44, 2 de 25 a 34 años y 2 de 23 a 33 años 4 de ellas cuentan con la Normal superior terminada 12 tienen Licenciatura en Educación Preescolar y 2 con Maestría en Pedagogía. Respecto a los años de servicio 4 de ellas tienen de 40 a 30 años 6 de 29 a 20 años, 4 de 20 a 10 años y 4 de 10 a 1 año

### III.4 Instrumento

La operación de esta variable será a través de un cuestionario que cuenta con 34 reactivos cerrados de opción múltiple de estimación, este tipo de preguntas “introducen diversos grados de intensidad para el mismo ítem.” (Munch & Ángeles, 2015, P. 76) bajo una escala de likert con 5 etiquetas que son: Siempre lo hago, regularmente lo hago, pocas veces lo hago, casi nunca lo hago y nunca lo hago, más datos generales.

Se aplicó el alfa de Cronbach para estimar la fiabilidad del instrumento, considerando el valor del alfa a uno, para reconocer la consistencia interna de los ítems del instrumento.

George y Mallery (2003) recomiendan que si el resultado del coeficiente de alfa es  $>.9$  la consistencia de los reactivos es excelente y por lo tanto el instrumento es fiable. El valor obtenido con esta prueba, se muestran en la siguiente tabla.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.955	34

### III.5 Procedimiento

Se aplicaron 18 cuestionarios, con directoras de diferentes zonas escolares. Se realizó en 2 momentos, el primero fue en un reunión de directoras de la zona 58 con 8 directoras de las que 2 directoras de esa zona no asistieron ese día. Las directoras presentes mostraron disposición para contestar el cuestionario sin dificultad alguna con un tiempo estimado de 15

minutos, el segundo momento se realizó en una reunión de directoras del sector 11, la cual se llevó a cabo de igual manera en la supervisión escolar de la zona 58, en este segundo momento participaron 10 directoras, aunque asistieron alrededor de 25 pero solo 10 mostraron interés por realizar el cuestionario.

A fin de confrontar las respuestas de las directoras de estudio se decidió aplicar en un tercer momento el mismo instrumento a un grupo de 18 docentes que laboran con las directoras de la muestra. Una vez recopiladas y registradas las respuestas se procedió a hacer un análisis descriptivo.

### III.6 Recursos

Los recursos utilizados en este estudio fueron los siguientes:

Cuestionarios

Bolígrafos

Lap top

Programa de Excel SPSS versión 19

### III.7 Procedimiento de análisis

Al recopilar la información de la variable dependiente se organizó en una base de datos en Excel y se clasificó la información en 5 categorías, quedando cada categoría de la siguiente forma:

Orientación
X <sub>1</sub> Brinda apoyo y supervisión de la labor docente
X <sub>3</sub> Fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos
X <sub>7</sub> Establece con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes.
X <sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.
X <sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.
X <sub>18</sub> Despierta en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.
X <sub>19</sub> Realiza la planificación pedagógica como trabajo en conjunto.
X <sub>22</sub> Realiza el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto.

## Recursos

X<sub>4</sub> Utiliza los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia.

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

## Evaluación

X<sub>8</sub> Evalúa periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes.

X<sub>11</sub> Proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>24</sub> Realiza frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes).

## Formación

X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela.

X<sub>12</sub> Cuenta con oportunidades de formación desde que accedió al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

X<sub>32</sub> Interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

X<sub>34</sub> Se reconoce a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes.

### Comunicación

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>25</sub> Promueve el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

Después de haber clasificado se realizó el análisis descriptivo “es en el que se efectúa un análisis individual de cada pregunta del cuestionario para después analizarlo en forma conjunta, en relación con la operatividad de las variables” (Munch & Angeles, 2015, P. 143). Posteriormente se realizó un segundo análisis de tipo inferencial “Sirve para estimar parámetros y probar hipótesis” (Sampieri, Collado & Lucio, P. 277) el cual consistió en estudiar la correlación entre variables para identificar cuales mantienen un valor significativo equivalente a .005.

Los resultados de estos 2 tipos de análisis se presentan en las 5 categorías establecidas en el estudio: orientación, recursos, evaluación, formación, comunicación en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS**

Los resultados obtenidos durante el estudio realizado con las directoras de preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla se presentan en dos tipos: descriptivo e inferencial, ambos se organizaron en las 5 categorías que se han estado trabajando: orientación, recursos, evaluación, formación y comunicación. Mientras que los resultados obtenidos por parte de las educadoras se presentan en el tipo descriptivo.

### **IV.1 Análisis descriptivo**

De acuerdo a la población de estudio se aplicó a 18 directoras el cuestionario obteniendo como resultado: 38% tienen de 55 a 65 años, el 22% tiene de 45 a 54 años, el 22% tiene de 35 a 44 años y el 16% entre 34 a 25 años.

En cuanto a la experiencia directiva el 61.11 tienen de 1 a 9 años de experiencia, el 5.5 de 10 a 19 años, e l 27.7% de 20 a 29 años y el 5.5% de 30 a 40 años. En relación al del tipo de nombramiento de la población de estudio se encuentra que el 61% tiene nombramiento técnico y el 39% cuenta con comisión

En cuanto al segundo grupo de estudio, de las 18 las educadoras el 22% tienen de 55 a 65 años, 22% de 45 a 54 años, 33.33 de 35 a 44, 11.11% de 25 a 34 años y 11.11% de 23 a 33 años. Del nivel de estudios 22.22% de ellas cuentan con la Normal superior terminada 66.66% tienen Licenciatura en Educación Preescolar y 11.11% cuentan con Maestría en Pedagogía.

Los resultados obtenidos según cada categoría son los siguientes:

#### **Orientación**

Del 100% de la población de estudio se obtuvo que el 27.8% considera que siempre brindan apoyo y supervisan la labor docente, el 33.33% refiere que regularmente brindan el apoyo y supervisan la labor docente, el 11.11% casi nunca lo hace y el 27.8% de la población nunca lo hacen.

El 77.8% fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de los alumnos mientras que el 22.2% regularmente lo hace. Así también el 66.7% siempre establece son sus docentes metas escolares para lograr que todos los alumnos obtengas buenos aprendizajes, mientras que el 33.3% lo hace regularmente.

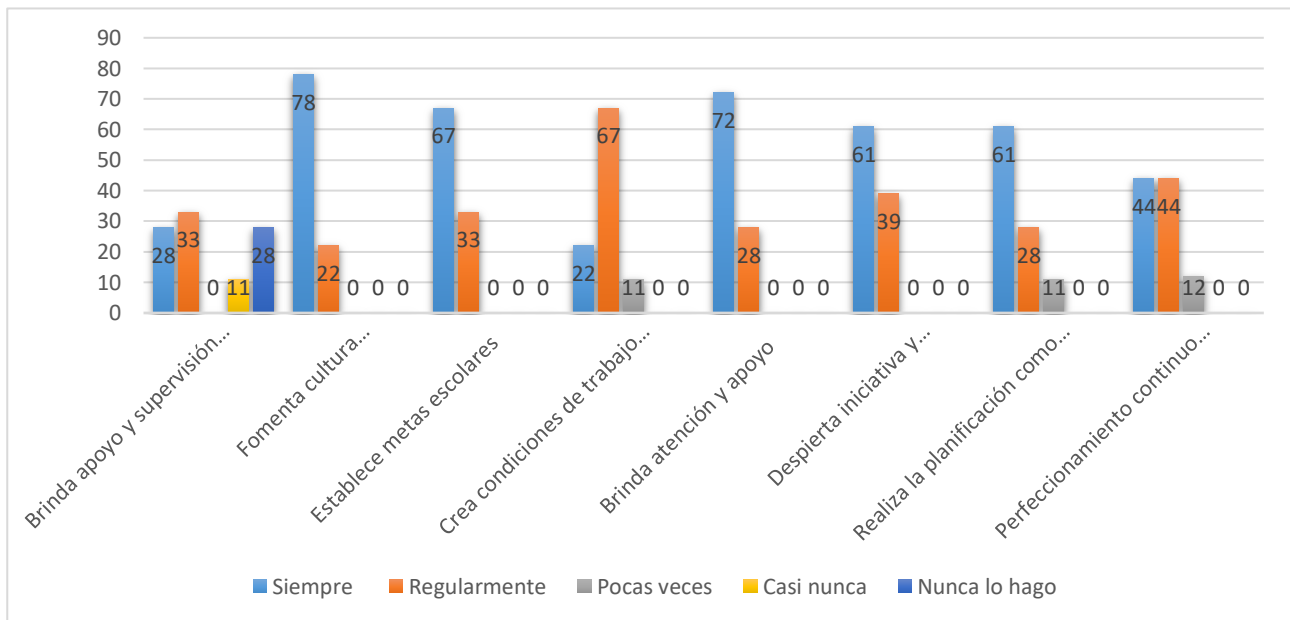
Relacionado a la creación de condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes el 22.2% siempre lo hace, el 66.7% lo hace regularmente mientras que el 11.1 pocas veces lo hace.



Al brindar atención y apoyo individual a los docentes el 72.2% siempre lo hace y el 27.8% lo hace regularmente. El 61.1% siempre despierta en sus docentes su iniciativa como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer, mientras que el 38.9% lo hace regularmente.

En relación a la planificación realizada como trabajo en conjunto el 61.1% lo hace siempre, el 27.8% de manera regular y el 11.1% pocas veces

El perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes realizado como trabajo en conjunto el 44.4% lo hace siempre, el 44.4% lo hace regularmente y el 11.1% pocas veces. Estos datos se reportan en el grafico número 1



Grafica No. 1. Resultados sobre orientación docente

En el grafico se muestra que en su mayoría las directoras siempre fomentan una cultura comprometida con los aprendizajes de los alumnos y que muy pocas casi nunca brindan apoyo y supervisan la labor docente.

### Opinión de las educadoras sobre la categoría de orientación

Del 100% del segundo grupo de la población de estudio se obtuvo que el 16.66% considera que las directoras siempre brindan apoyo y supervisan la labor docente, el 61% refiere que regularmente brindan el apoyo y supervisan la labor docente, el 22.22% casi nunca lo hacen. El 27.77% fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de los alumnos mientras que el 55.55% regularmente lo hace y el 16.66% pocas veces lo hace.

Así también el 27.77% siempre establece son sus docentes metas escolares para lograr que todos los alumnos obtengas buenos aprendizajes, mientras que el 66.66% lo hace regularmente y el 5.55% casi nunca lo hace. Relacionado a la creación de condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes el 38.88 % siempre lo hace, el 61% lo hace regularmente.

Al brindar atención y apoyo individual a los docentes el 38.9% lo hace regularmente y el 61% pocas veces. El 27.77% regularmente despierta en sus docentes su iniciativa como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer, mientras que el 72.22% lo hace pocas veces.

En relación a la planificación realizada como trabajo en conjunto el 50% de manera regular y el 50% pocas veces. El perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes realizado como trabajo en conjunto el 100% lo hace regularmente.

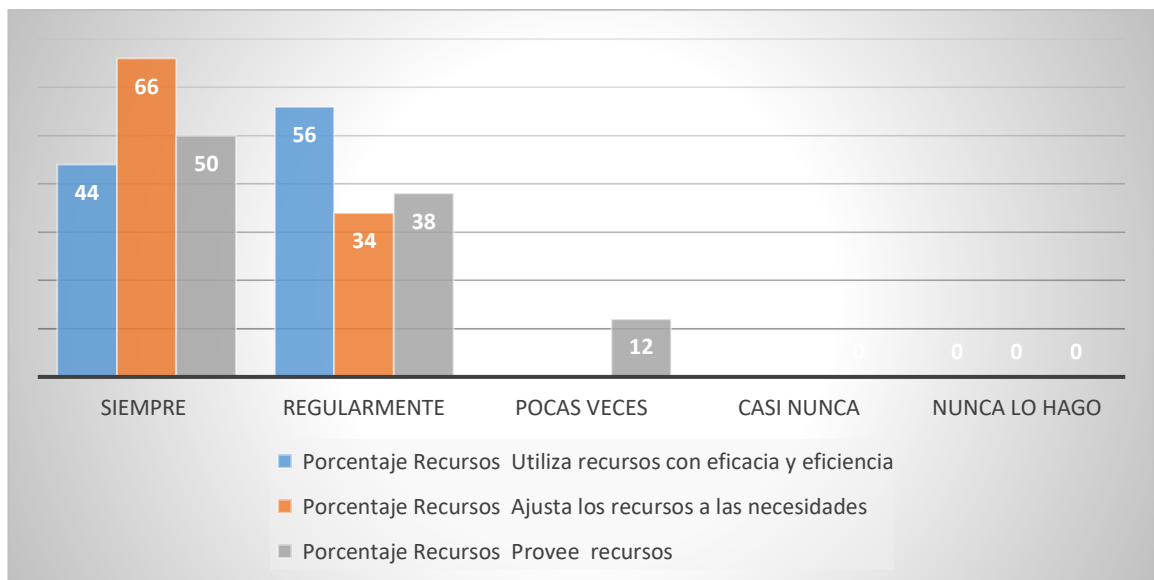
### Recursos

En la segunda categoría los resultados obtenidos son:

En cuanto a la utilización eficaz y eficiente de recursos económicos, materiales y humanos el 44% siempre los utiliza y el 56% regularmente lo utiliza, en relación a ello el 66,7% de la población siempre ajusta los recursos a las necesidades y propósitos pedagógicos y el 33.3% regularmente los ajusta.

El 50% siempre provee apoyo técnico y material a los docentes, el 38.9% lo hace regularmente y el 11.1% pocas veces. Estos datos se reportan en el grafico número 2

Grafica 2. Resultados sobre recursos.



Muestra que en su mayoría las directoras ajustan los recursos a las necesidades y propósitos pedagógicos y que un bajo porcentaje pocas veces las directoras proveen de recursos.

### **Opinión de las educadoras sobre la categoría de recursos.**

Según la opinión de las educadoras en cuanto a la utilización eficaz y eficiente de recursos económicos, materiales y humanos el 27.77% siempre los utiliza, el 38.88% regularmente lo utiliza y el 33.33 pocas veces lo hace. En relación a ello el 22.22% de la población siempre ajusta los recursos a las necesidades y propósitos pedagógicos, el 55.66% regularmente los ajusta y el 22.22 pocas veces os ajusta.

El 61% regularmente provee apoyo técnico y material a los docentes, el 38.88 % lo hace regularmente.

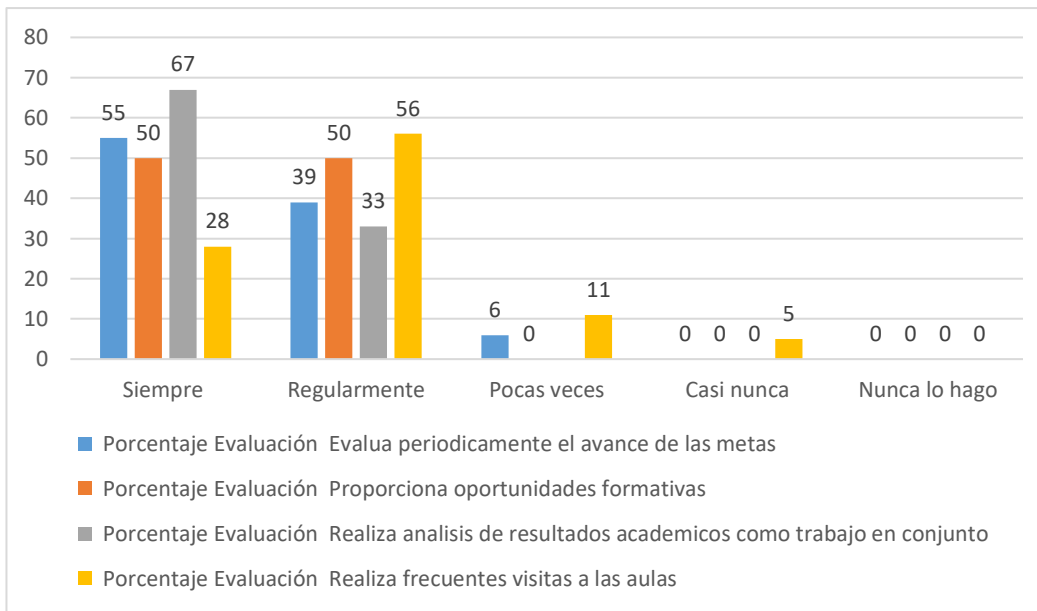
### **Evaluación**

De la población muestra en porcentajes de quienes evalúan periódicamente el avance hacia las metas para hacer los ajustes pertinentes el 55.6% siempre lo hace, el 38.9% regularmente lo hace y el 5.6% pocas veces lo hace.

El 50% siempre proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar y el 50% regularmente lo hace. Mientras que el 66.7% realiza siempre el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto y el 33.3% lo hace regularmente.

Del 100% de la población el 27.8% siempre realiza visitas frecuentes a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes), el 55.6% lo hace regularmente, pocas veces el 11.1% y el 5.6% casi nunca lo hace. Estos datos se reportan en el grafico número 3

Grafica 3. Resultados sobre evaluación



En su mayoría la directoras siempre realizan un análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto y muy pocas casi nunca realizan frecuentes visitas a las aulas.

### **Opinión de las educadoras sobre la categoría de evaluación.**

Del segundo grupo de población muestra refleja que en porcentajes de quienes evalúan periódicamente el avance hacia las metas para hacer los ajustes pertinentes el 38.9% siempre lo hace y el 61% regularmente lo hace.

El 44.44% regularmente proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar y el 55.55% pocas veces lo hace. Mientras que el 22.22% realiza siempre el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto y el 77.77% lo hace regularmente.

Del 100% de la población el 11.11% siempre realiza visitas frecuentes a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes), el 33.33% lo hace regularmente y pocas veces el 55.55%.

### **Formación**

Del 100% de la población de estudio el 33.3% siempre fortalece la colaboración entre líderes y el 66.7% regularmente la fortalece. Sobre compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela el 44% siempre lo hace, el 44.4% lo hace de manera regular y el 11.1 pocas veces lo hace.

La población muestra refleja que el 22.2% siempre cuenta con oportunidades de formación desde que accedió al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico

que se les asignan mientras que el 61.1% regularmente cuenta con esas oportunidades y el 16.7% pocas veces.

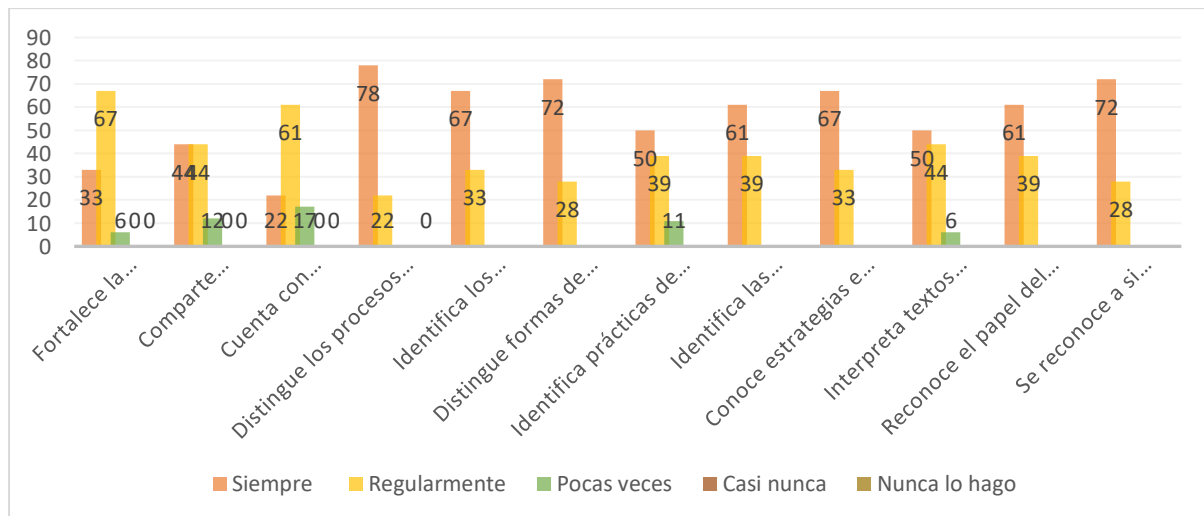
El 77.8% siempre distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos mientras que el 22.2% regularmente lo hace. El 66.7% siempre distingue los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar mientras que el 33.3% lo hace de manera regular.

Para distinguir formas de organizar la práctica docente que favorezcan el aprendizaje de los alumnos el 72.2% siempre lo hace mientras que el 27.8% regularmente lo hace. El 50% siempre identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, el 38.9% regularmente lo hace y sólo el 11.1% lo hace pocas veces. El 61.1% siempre identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar y el 38.9% regularmente lo hace.

El 66.7% siempre conoce estrategias e instrumentos para la evaluación, el 33% regularmente los conoce. El 50% siempre interpreta textos académicos con diferentes propósitos educativos mientras que el 44.4% regularmente los interpreta en tanto el 5.6% lo hace pocas veces. Así mismo el 61.1% siempre reconoce el Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional y el 38.9% regularmente.

Por último el 72.2% siempre se reconoce a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes mientras que el 27.8% regularmente lo hace. Estos datos se reportan en el grafico número 4

Grafica 4. Resultados sobre formación.



Los datos de la gráfica muestran que las directoras siempre distinguen los procesos de aprendizaje de los alumnos y en un bajo porcentaje pocas veces fortalecen la colaboración entre líderes e interpretan textos académicos con diferentes propósitos educativos

### **Opinión de las educadoras sobre la categoría de formación.**

El segundo grupo de estudio menciona que el 27.77% siempre fortalece la colaboración entre líderes, el 55.55% regularmente la fortalece y el 16.66% pocas veces lo hace. Sobre compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela el 22.22% siempre lo hace, el 50% lo hace de manera regular y el 27.77% pocas veces lo hace.

Refleja que el 38.9% regularmente cuenta con oportunidades de formación desde que accedió al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan mientras que el 61% pocas veces. El 61% regularmente distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos mientras que el 38.88% pocas veces lo hace. El 22.22% siempre distingue los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar mientras que el 77.77% lo hace de manera regular.

Para distinguir formas de organizar la práctica docente que favorezcan el aprendizaje de los alumnos el 33.33% siempre lo hace mientras que el 66.66% regularmente lo hace. El 16.66% siempre identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, el 72.22% regularmente lo hace y sólo el 11.11% lo hace pocas veces.

El 16.66% siempre identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar, el 61% regularmente lo hace y el 22.22% pocas veces lo hace. El 5.55% siempre conoce estrategias e instrumentos para la evaluación, el 66.66% regularmente los conoce y el 27.77% pocas veces.

El 11.11% siempre interpreta textos académicos con diferentes propósitos educativos mientras que el 50% regularmente los interpreta en tanto el 38.88% lo hace pocas veces. Así mismo el 61% siempre reconoce el Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional y el 38.88% regularmente.

Por último el 33.33% siempre se reconoce a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes mientras que el 44.44% regularmente lo hace y el 22.22% pocas veces.

## Comunicación

El 72.2% considera siempre fomenta el trabajo colaborativo entre sus docentes mientras que el 22.2% regularmente lo hace y solo el 5.6% pocas veces lo hace.

Al mantener la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades el 44.4% siempre lo hace, el 38.9% regularmente lo hace y el 16.7% pocas veces mantiene la comunicación.

El 55.6% es proveedor de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, el 33% regularmente lo hace y el 11.1% pocas veces.

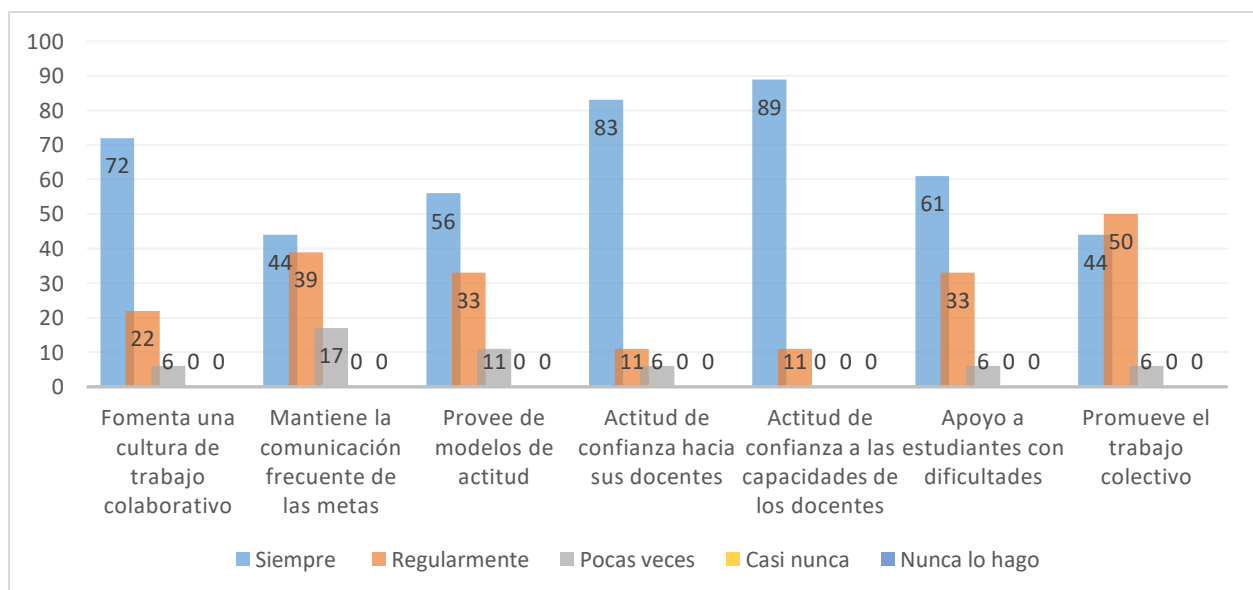
En cuanto a la actitud de confianza mostrada hacia sus docentes el 83.3% siempre lo hace, el 11.1% regularmente lo hace y el 5.6% pocas veces.

A la confianza relacionada hacia las capacidades de sus docentes el 88.9% siempre lo hace y el 11.1% lo hace regularmente.

En cuanto a la toma de decisiones como trabajo en conjunto con sus docentes para la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios el 61.1% lo hace siempre, el 33.3% lo hace regularmente y el 5.6% lo hace pocas veces como trabajo en conjunto.

El 44.4% siempre promueve el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas mientras que el 50% regularmente lo promueve y el 5.6% nunca. Estos datos se reportan en el grafico número 5

Grafica 5. Resultados sobre comunicación.



Los datos muestran que las directoras siempre tienen una actitud de confianza mostrada hacia sus docentes y en bajo porcentaje pocas veces fomentan el trabajo colaborativo entre sus docentes, muestran una actitud de confianza hacia sus docentes, brindan ayuda para estudiantes que tienen dificultades y de igual manera en bajo porcentaje pocas veces promueven el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas

### **Opinión de las educadoras sobre la categoría de comunicación.**

El 50% de las educadoras considera que las directoras regularmente fomenta el trabajo colaborativo entre sus docentes mientras que el 50% pocas veces lo hace. Al mantener la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades el 11.11% siempre lo hace, el 50% regularmente lo hace y el 38% pocas veces mantiene la comunicación.

El 16.66% es proveedor de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, el 83.33% regularmente lo hace. En cuanto a la actitud de confianza mostrada hacia sus docentes el 50% siempre lo hace, el 50% regularmente lo hace. A la confianza relacionada hacia las capacidades de sus docentes el 22.22% siempre lo hace y el 77.77% lo hace regularmente.

En cuanto a la toma de decisiones como trabajo en conjunto con sus docentes para la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios el 16.66% lo hace siempre, el 83.33% lo hace regularmente. El 22.22% siempre promueve el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas mientras que el 77.77% regularmente lo promueve.

### **IV.2 Análisis inferencial**

Con el fin de conocer la correlación de las 34 variables de este estudio se decide realizar un análisis con una prueba no paramétrica mediante el coeficiente de Spearman, considerando que las variables son de tipo nominales y por la cantidad de nuestra muestra. En los resultados obtenidos se identificó la presencia significativa de aquellas variables que presentará un valor de  $p < .05$  entiendo que  $p$  es un valor en estadística que indica el nivel de significancia que conduce a rechazar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis planteada. Las relaciones de las variables se muestran de acuerdo a las cinco categorías:

#### **Primera categoría. Orientación**



Con esta prueba se pudo encontrar que la variable sobre brindar apoyo a las docentes y realizar la supervisión del trabajo, mantiene una relación significativa con las siguientes variables:

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 01

Tabla No 01. Relaciones con el Brindar apoyo y supervisión

Variable			
Brindar apoyo y supervisión	X <sub>23</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>33</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.615	.580	.618
<b>Valor de significancia (p)</b>	.007	.012	.006

La variable sobre el fomento de una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos, se relaciona de manera significativa con las siguientes variables:

X<sub>11</sub> Proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a todos los miembros de la comunidad escolar.

X<sub>17</sub> Muestra de una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo, social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 02

Tabla No 02. Relaciones con el fomento de una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos

Variable				
<b>Fomento de una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos</b>	X <sub>11</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>28</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.535	.661	.679	.564
<b>Valor de significancia (p)</b>	.022	.003	.002	.015

La variable sobre establecer con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes, mantiene relación significativa con la variable:

X<sub>15</sub> Proveer de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 03

Tabla No 03. Relaciones con sobre el establecer con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes

Variable	
<b>Establecer con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes</b>	X <sub>15</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.408
<b>Valor de significancia (p)</b>	.093

La variable sobre crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes, se relaciona significativamente con las variables:

X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>25</sub> Promueve el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 04

Tabla No 04. Relaciones con sobre el crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes

Variable											
Crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes,	X <sub>6</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>25</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>31</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.491	.490	.598	.546	.596	.681	.557	.546	.545	.554	.546
<b>Valor de significancia (p)</b>	.039	.039	.009	.019	.009	.002	.016	.019	.019	.017	.019

La variable que refiere a brindar atención y apoyo individual a los docentes, presenta una relación significativa con las siguientes variables:

X<sub>4</sub> Utiliza los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia.

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 05

Tabla No 05. Relaciones con sobre el brindar atención y apoyo individual a los docentes

Variable							
<b>Brindar atención y apoyo individual a los docentes</b>	X <sub>4</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>30</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.555	.545	.718	.570	.564	.614	.523
<b>Valor de significancia (p)</b>	.017	.019	.001	.014	.015	.007	.026

La variable sobre despertar en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer, presenta relación significativa con las variables:

X<sub>19</sub> Realiza la planificación pedagógica como trabajo en conjunto.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 06

Tabla No 06. Relaciones con sobre el despertar en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer

Variable		
<b>Despertar en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer</b>	X <sub>19</sub>	X <sub>28</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.570	.523
<b>Valor de significancia (p)</b>	.013	.026

La variable sobre realizar la planificación pedagógica como trabajo en conjunto, muestra que mantiene relación significativa con:

X<sub>18</sub> Despierta en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 07

Tabla No 07. Relaciones con sobre el realizar la planificación pedagógica como trabajo en conjunto

Variable	
<b>Realizar la planificación pedagógica como trabajo en conjunto</b>	X <sub>18</sub>

<b>Coefficiente de correlación</b>	.570
<b>Valor de significancia (p)</b>	.013

La variable sobre realizar el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto, muestra significativa relación con:

X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.

X<sub>8</sub> Evalúa periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>32</sub> Interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 08

Tabla No 08. Relaciones con sobre realizar el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto

Variable	X <sub>6</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>32</sub>
Realizar el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto					
Coefficiente de correlación	.550	.478	.529	.603	.896
Valor de significancia (p)	.018	.045	.024	.008	.000

En relación a la categoría de orientación que brindan las directoras de preescolar, se puede ver la existencia de relaciones entre variables de esta categoría como:

Proveer de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, despertar en los docentes la iniciativa y disposición para la Toma de riesgos como una apertura a nuevas ideas, distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar, distingue formas de organizar la práctica docente para favorecer el aprendizaje de los alumnos e interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos.

### **Segunda categoría. Recursos**

La variable sobre la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia, mantiene una importante relación con las variables:

X<sub>14</sub> Brindar atención y apoyo individual a los docentes

X<sub>22</sub> Realizar el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto.

X<sub>26</sub> Distinguir los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>28</sub> Distinguir formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 09

Tabla No 09. Relaciones con sobre la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia

Variable					
Utilizar de los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia	X <sub>14</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>31</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.555	.569	.478	.555	.632
<b>Valor de significancia (p)</b>	.017	.014	.045	.017	.005

La variable, ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos mantiene una relación significativa con:

X<sub>2</sub> Fomentar una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 10

Tabla No 10. Relaciones con sobre el ajuste de los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos

Variable							
<b>Ajustar los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos</b>	X <sub>2</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>27</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.870	.739	.612	.630	.500	.553	.500
<b>Valor de significancia (p)</b>	.000	.000	.007	.005	.035	.017	.035

La variable sobre proveer de apoyo técnico y material a los docentes, presenta relación significativa con:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 11

Tabla No 11. Relaciones con sobre el proveer de apoyo técnico y material a los docentes

Variable			
Proveer de apoyo técnico y material a los docentes	X <sub>2</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>9</sub>
Coefficiente de correlación	.715	.553	.612
Valor de significancia (p)	.001	.017	.007

Ante estos datos se puede deducir por las relaciones más frecuentes entre las variables, en lo referente a la utilización, ajuste y suministro de recursos las directoras de preescolar es el fomento de una cultura de trabajo colaborativo, el mantener una comunicación frecuente de las

metas a los maestros con la finalidad de no perder de vista las prioridades y conocer estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

### **Tercera categoría, evaluación**

La variable respecto a evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes, muestra una relación significativa con las variables siguientes:

X<sub>7</sub> Establece con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 12

Tabla No 12. Relaciones con sobre el evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes

<b>Variable</b>		
<b>Evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes</b>	X <sub>7</sub>	X <sub>9</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.582	.509
<b>Valor de significancia (p)</b>	.011	.031

La variable respecto a proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar, se relaciona significativamente con las variables:

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 13

Tabla No 13. Relaciones con sobre el proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar

<b>Variable</b>		
<b>Proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar</b>	X <sub>10</sub>	X <sub>26</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.495	.535
<b>Valor de significancia (p)</b>	<b>.037</b>	.022



La variable sobre realizar el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto, mantiene relación significativa con:

X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 14

Tabla No 14. Relaciones con sobre el realizar el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto

Variable	X <sub>6</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>28</sub>
<b>realizar el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto</b>					
<b>Coefficiente de correlación</b>	.500	.700	.546	.887	.614
<b>Valor de significancia (p)</b>	.035	.001	.019	.000	.007

La variable sobre realizar frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes y los estudiantes, muestra una relación significativa con:

X<sub>25</sub> Promueve el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 15

Tabla No 15. Relaciones con sobre el realizar frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes y los estudiantes

Variable

realizar frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes y los estudiantes	X <sub>25</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>29</sub>
Coeficiente de correlación	.593	.492	.604
Valor de significancia (p)	.009	.038	.008

En esta categoría de evaluación se aprecia que mantienen relación más persistente la de establecer con sus docentes metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes, distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa y distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los niños.

#### **Cuarta categoría, Formación**

La variable sobre el fortalecimiento de la colaboración entre líderes, presenta una relación significativa con:

X<sub>13</sub> Crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes

X<sub>22</sub> Realiza el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 16

Tabla No 16. Relaciones con sobre el fortalecimiento de la colaboración entre líderes

Variable	X <sub>13</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>30</sub>
<b>Fortalecimiento de la colaboración entre líderes</b>	X <sub>13</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>30</sub>
<b>Coeficiente de correlación</b>	.491	<b>.500</b>	.556	.550	.500	.564
<b>Valor de significancia (p)</b>	.039	<b>.035</b>	.017	.018	.035	.015

La variable que refiere compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela, se relaciona significativamente con las variables:

X<sub>11</sub> Proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes

El valor de la relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 17

Tabla No 17. Relaciones sobre compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela

Variable				
Compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela	X <sub>11</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>21</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.495	.694	.607	.591
<b>Valor de significancia (p)</b>	.037	.001	.008	.010

La variable referente a contar con oportunidades de formación desde que accedió al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan, no presenta relación con ninguna de las variables de estudio.

La variable que refiere sobre distinguir los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa, tiene una relación significativa con las variables:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>3</sub> Fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>11</sub> Proporciona oportunidades formativas y de desarrollo profesional a otros miembros de la comunidad escolar.

X<sub>12</sub> Cuenta con oportunidades de formación desde que accedió al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan.

- X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.
- X<sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.
- X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.
- X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.
- X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.
- X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico
- X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.
- X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 18

Tabla No 18. Relaciones con sobre el distinguir los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa

Variable													
<b>Distinguir los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa</b>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>31</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.592	.679	.558	.535	.473	.557	.564	.834	.661	.862	.527	.670	.472
<b>Valor de significancia (p)</b>	.010	.002	.016	.022	.047	.016	.015	.000	.003	.000	.025	.002	.048

La variable sobre identificar los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar, presenta una significativa relación con:

- X<sub>1</sub> Brinda apoyo y supervisión de la labor docente
- X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.
- X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.
- X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.
- X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.
- X<sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.
- X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.
- X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.
- X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.
- X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.
- X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 19

Tabla No 19. Relaciones con sobre el identificar los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar

Variable	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>33</sub>
<b>Identificar los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar</b>											
<b>Coefficiente de correlación</b>	.580	.623	.500	.500	.546	.614	.630	.500	.645	.500	.645
<b>Valor de significancia (p)</b>	.012	.006	.035	.035	.019	.007	.005	.035	.004	.035	.004

La variable sobre distinguir formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos, muestra una relación significativa con:

- X<sub>3</sub> Fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos
- X<sub>4</sub> Utiliza los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia.
- X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.
- X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.
- X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.
- X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.
- X<sub>18</sub> Despierta en sus docentes su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.
- X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.
- X<sub>24</sub> Realiza frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes).
- X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.
- X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico
- X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.
- X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 20

Tabla No 20. Relaciones con sobre el distinguir formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos

Variable													
<b>Distinguir formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los</b>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>24</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>31</sub>

<b>alumnos</b>														
<b>Coefficiente de correlación</b>	.564	.555	.545	.537	.718	.570	.523	.614	.492	.862	.701	.777	.614	
<b>Valor de significancia (p)</b>	.015	.017	.019	.022	.001	.014	.026	.007	.038	.000	.001	.000	.007	

La variable sobre identificar prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, muestra una significativa relación con:

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>24</sub> Realiza frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes).

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 21

Tabla No 21, Relaciones con sobre identificar prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

Variable										
<b>Identificar prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y</b>	X <sub>10</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>24</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>31</sub>		

<b>lingüístico</b>									
<b>Coefficiente de correlación</b>	.546	.549	.553	.604	.527	.701	.620	.553	
<b>Valor de significancia (p)</b>	.019	.018	.017	.008	.025	.001	.006	.017	

La variable referente a identificar las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar, presenta una relación significativa con:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 22

Tabla No 22. Relaciones con sobre el identificar las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar

Variable											
<b>Identificar las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar</b>	X <sub>2</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>31</sub>	
<b>Coefficiente de</b>	.533	.554	.523	.493	.559	.670	.645	.777	.620	.645	



<b>correlación</b>										
<b>Valor de significancia (p)</b>	.023	.017	.026	.037	.016	.002	.004	.000	.006	.004

La variable referente a conocer estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos, presenta una relación significativa con:

X<sub>4</sub> Utiliza los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia.

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 23

Tabla No 23. Relaciones con sobre el conocer estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos

Variable	X <sub>4</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>30</sub>
<b>Conocer estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos</b>								
<b>Coefficiente de correlación</b>	.632	.546	.630	.500	.500	.614	.553	.645
<b>Valor de significancia (p)</b>	.005	.019	.005	.035	.035	.007	.017	.004

La variable sobre interpretar textos académicos con diferentes propósitos comunicativos.

Muestra que existe que se relaciona significativamente con:

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>22</sub> Realiza el perfeccionamiento continuo de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 24

Tabla No 24. Relaciones con sobre el interpretar textos académicos con diferentes propósitos comunicativos

Variable		
<b>Interpretar textos académicos con diferentes propósitos comunicativos</b>	X <sub>9</sub>	X <sub>22</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.566	.896
<b>Valor de significancia (p)</b>	.014	.000

La variable referente a reconocer el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional, mantiene relación significativa con:

X<sub>1</sub> Brinda apoyo y supervisión de la labor docente

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 25

Tabla No 25. Relaciones con sobre el reconocer el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional

Variable						
<b>Reconocer el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional</b>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>23</sub>

<b>Coefficiente de correlación</b>	.618	.533	.554	.559	.550	.510
<b>Valor de significancia (p)</b>	.006	.023	.017	.016	.018	.031

La variable sobre reconocerse a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes muestra que mantiene relación significativa con:

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 26

Tabla No 26. Relaciones con sobre el reconocerse a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes

<b>Variable</b>			
<b>Reconocerse a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes</b>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>33</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.614	.794	.523
<b>Valor de significancia (p)</b>	.007	.000	.026

Por la relación que tienen las variables de la categoría de formación se concibe que proporciona una directora de preescolar: condiciones de trabajo efectivo para el desempeño docente, manifiestan una actitud de confianza hacia los docentes, toma decisiones para apoyar a estudiantes que lo requieren, realiza el perfeccionamiento de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto, identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos y conoce estrategias e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de los alumnos.

#### **Quinta categoría, comunicación**

La variable respecto a fomentar una cultura de trabajo colaborativo, mantiene relación significativa con:

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.

X<sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 27

Tabla No 27. Relaciones con el fomentar una cultura de trabajo colaborativo

<b>Variable</b>										
<b>Fomentar una cultura de trabajo colaborativo</b>	X <sub>5</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>33</sub>	
<b>Coefficiente de correlación</b>	.870	.721	.473	.744	.631	.715	.623	.533	.533	
<b>Valor de significancia (p)</b>	.000	.001	.047	.000	.005	.001	.006	.023	.023	

La variable sobre mantener la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, mantiene una relación significativa con las siguientes variables:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>8</sub> Evalúa periódicamente el avance hacia esas metas y hace los ajustes pertinentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 28

Tabla No 28. Relaciones con sobre el mantener la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades

Variable	X <sub>2</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>26</sub>
<b>Mantener la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades</b>						
<b>Coefficiente de correlación</b>	.721	.739	.509	.552	.612	.558
<b>Valor de significancia (p)</b>	.001	.000	.031	.018	.007	.016

La variable sobre proveer de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, se relaciona significativamente con las variables:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela.

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>29</sub> Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 29

Tabla No 29. Relaciones con sobre el proveer de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel

Variable										
<b>Proveer de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel</b>	X <sub>2</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>30</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.562	.612	.694	.490	.650	.459	.612	.537	.549	.493
<b>Valor de significancia (p)</b>	.015	.007	.001	.039	.003	.055	.007	.022	.018	.037

La variable sobre muestra una actitud de confianza hacia sus docentes, mantiene relación significativa con las siguientes variables:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>9</sub> Mantiene la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades.

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>14</sub> Brinda atención y apoyo individual a los docentes.

X<sub>15</sub> Provee de modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel.

X<sub>17</sub> Muestra una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>30</sub> Identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 30

Tabla No 30. Relaciones con sobre el mostrar una actitud de confianza hacia sus docentes

Variable															
Mostrar una actitud de confianza hacia sus docentes	X <sub>2</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>33</sub>
Coficiente de correlación	.744	.630	.552	.607	.718	.650	.735	.630	.630	.834	.630	.718	.559	.630	.559
Valor de significancia (p)	.000	.005	.018	.008	.001	.003	.001	.005	.005	.000	.005	.001	.016	.005	.016

La variable sobre mostrar una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes, mantiene relación significativa con:

X<sub>2</sub> Fomenta una cultura de trabajo colaborativo.

X<sub>3</sub> Fomenta una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos

X<sub>5</sub> Ajusta los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>26</sub> Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa.

X<sub>27</sub> Identifica los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>31</sub> Conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 31

Tabla No 31 Relaciones con sobre el mostrar una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes

Variable									
<b>Mostrar una actitud de confianza hacia las capacidades de sus docentes</b>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>26</sub>	X <sub>27</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>31</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.631	.661	.500	.735	.500	.661	.500	.570	.500
<b>Valor de significancia (p)</b>	.005	.003	.035	.001	.035	.003	.035	.014	.035



La variable sobre realizar la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes, tiene una relación significativa con las variables:

X<sub>6</sub> Fortalece la colaboración entre líderes.

X<sub>10</sub> Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela.

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>20</sub> Realiza el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>28</sub> Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos.

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

X<sub>34</sub> Se reconoce a sí mismo como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 32

Tabla No 32. Relaciones con sobre el realizar la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes

Variable	X <sub>6</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>28</sub>	X <sub>33</sub>	X <sub>34</sub>
Realizar la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes									
Coefficiente de correlación	.556	.591	.596	.630	.887	.507	.557	.550	.794
Valor de significancia (p)	.017	.010	.009	.005	.000	.032	.016	.018	.000

La variable sobre sobre promover el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando, muestra una relación significativa con:

X<sub>13</sub> Crea condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes.

X<sub>16</sub> Muestra una actitud de confianza hacia sus docentes.

X<sub>21</sub> Realiza la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios como trabajo en conjunto con sus docentes.

X<sub>23</sub> Provee apoyo técnico y material a los docentes.

X<sub>24</sub> Realiza frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes).

X<sub>33</sub> Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

El valor de las relaciones de las variables puede verse en la tabla No. 33

Tabla No 33. Relaciones con sobre el sobre promover el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando

Variable						
<b>Sobre promover el trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando</b>	X <sub>13</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>24</sub>	X <sub>33</sub>
<b>Coefficiente de correlación</b>	.681	.490	.516	.616	.593	.729
<b>Valor de significancia (p)</b>	.002	.039	.028	.006	.009	.001

En el análisis se muestra la existencia de la relación entre las variables de la categoría de comunicación, se muestra que las directoras de preescolar ajustan los recursos a las necesidades y propósitos pedagógicos, muestran una actitud de confianza hacia sus docentes, proveen apoyo técnico y material a las docentes y reconoce el papel del consejo técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

### **IV. 3 Discusión de datos**

En este apartado se muestran hallazgos relevantes que mantienen relación con referentes teóricos.

#### **Características de directivos eficaces.**

En un modelo de coaching realizado en 2011, Martell destaca que los directivos buscan desarrollar una comunicación efectiva, aprovechar mejor su tiempo y disminuir el estrés logrando la eficacia para alcanzar los aprendizajes de la institución. Los resultados de este estudio muestran que las directoras tienen comunicación constante de las metas de aprendizaje con sus educadoras en un 44.4% para que no pierdan de vista las prioridades del plantel, esto se ve favorecido al proveer de apoyo técnico y material a sus docentes. Mientras que las educadoras difieren de esto, ya que solo el 11.11% coincide con las directoras, esto no quiere decir que no se haga ya que el 50% de las educadoras menciona que si se hace pero de vez en cuando. De acuerdo con el análisis inferencial, se muestra que las directoras de preescolar en relación a la comunicación ajustan los recursos a las necesidades y propósitos pedagógicos, muestran una actitud de confianza hacia sus docentes, proveen apoyo técnico y material a las docentes y reconoce el papel del consejo técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

Se destaca que las directoras de preescolar son modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel. En el estudio se encontró que solo el 11.1% lo hace pocas veces mientras que el 55.6% provee estos modelos, contrario a ello las educadoras mencionan que solamente el 16.6% de las directoras son modelos de actitud y comportamiento predominando el 83.3% que lo hace en ocasiones. Esto resalta lo que menciona Villalobos & Pares (2007) que cada director construye sus competencias personales de acuerdo a su experiencia por lo que hablando de competencias personales donde según el autor se refiere a la vocación que se muestra en el trabajo es importante enfatizar en la percepción de las educadoras ya que un líder educativo debe seguir promoviendo dicha vocación docente. Aunado a ello las directoras al mostrar confianza hacia sus docentes mencionan que lo hacen en un 83.3% mientras que las educadoras lo expresan en un 50%. Según el resultado del estudio inferencial la orientación que brindan las directoras de preescolar proveen modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, despiertan en los docentes la iniciativa y disposición para la toma de riesgos como una apertura a nuevas ideas, distinguen los procesos de aprendizaje de

los alumnos, identifican los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar, distinguen formas de organizar la práctica docente para favorecer el aprendizaje de los alumnos e interpretan textos académicos con diferentes propósitos comunicativos. Dicho resultado sobresale lo que menciona Villalobos & Pares (2007) donde bien es cierto que cada director de acuerdo a su experiencia desarrolla sus competencias directivas, académicas y didácticas permitiéndoles desempeñarse eficazmente.

La función directiva en el sistema educativo según Barrientos, García & Antúnez (2016) se debe considerar relevante en una tarea de gestión más cercana y humanizadora complementada con conocimientos, habilidades sociales como la cordialidad, humildad, empatía y dialogo, aunado a ellas Bolivar (2010) menciona que el directivo debe saber coordinar, facilitar y dinamizar aun colectivo, ser proactivo, inspirador, motivar y persuadir hasta alcanzar un liderazgo compartido, así como Cavalle (1999) también debe contar con destrezas, visión e imaginación. El estudio refleja que dichas característica deben trabajarse y fomentarse más en las directoras ya que según las directoras el 66.7% regularmente crea condiciones de trabajo efectivas coincidiendo con las educadoras en un 61%

El principal de los logros en una institución es la búsqueda de los aprendizajes en todos los alumnos, es por ellos que como menciona García (2011) la función directiva se considera un elemento complejo, indispensable e importante en una escuela ya que dentro del sin fin de funciones que estos tienen, el aprendizaje de los alumnos es primordial. Para ello la directoras mencionan que el 44.4% promueve el trabajo colectivo entre su equipo con el fin de analizar sus prácticas pedagógicas esto difiere en mucho con el 22.2% que las educadoras mencionan. Ahora bien las educadoras refieren que el 16.6% promueven la toma de decisiones como colectivo para estudiantes que presentan dificultades contra un 61.1% de lo que reportan las directoras.

### **Liderazgo administrativo del director**

Hornig, Klasik & Loeb (2010) citados en Murillo & Hernández (2015) mencionan que la distribución del tiempo en tareas administrativas y pedagógicas hace una enorme diferencia entre escuelas de alto y bajo rendimiento. Los resultados de este estudio muestran que al combinarse adecuadamente estas dos tareas es posible un logro significativo en las prioridades del plantel. Esta referencia se pudo comprobar con el 56% de las directoras quienes

regularmente utilizan de manera eficaz y eficiente los recursos, materiales, económicos y humanos lo cual conlleva a poder realizar una mejor evaluación de los aprendizajes de los alumnos, sin embargo las educadoras mencionan que solo el 27.7% lo hace. Al realizar un ajuste de los recursos a las necesidades y propósitos pedagógicos las educadoras mencionan que se hace en un 22.22% contra un 67.7% de las directoras. Es importante no perder de vista las prioridades lo cual coincide en gran manera con lo que mencionan los autores. Se observó de acuerdo al análisis inferencial, que en cuanto a la utilización, ajuste y suministro de recursos las directoras de preescolar fomentan una cultura de trabajo colaborativo, mantienen una comunicación frecuente de las metas a los maestros con la finalidad de no perder de vista las prioridades y conocen estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

Hallet (1985) citada en Murillo & Hernández (2015) menciona que las mujeres son quienes dedican más tiempo a prácticas de liderazgo pedagógico, el estudio muestra que del 100% de las directoras el 66.7% siempre realiza monitoreo y análisis de los resultados académicos mientras que según las educadoras predomina más el 77.7% que lo hace de manera regular, permite tomar decisiones en conjunto con sus docentes para ayudar a estudiantes que tienen dificultades en sus estudios. Por otro lado el 55.6% de las directoras evalúan periódicamente el avance hacia las metas para no perder de vista las prioridades del plantel y las educadoras refieren que se hace en un 38.9%. Comparado con el análisis inferencial se muestra que en relación a la evaluación de las metas, a las oportunidades de formación que ofrecen, al monitoreo que realizan y a las visitas que realizan las directoras de preescolar establecen metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes, distinguen los procesos de aprendizaje de los alumnos de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa y distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los niños.

De acuerdo a los resultados del estudio las directoras siempre proveen de apoyo técnico y material a los docentes en un 50% y en un 61% dicho por las educadoras, esto coincide con lo que menciona Gorosave, Slater & Garduño (2015) los directores no descuidan la mejora de las condiciones físicas del edificio y del equipo ya que se considera como signo de trabajo.

### **Características generales del liderazgo pedagógico**

El 66.7% de las directoras contra el 27.7% de las educadoras dicen que los directivos establecen metas para lograr que todos los alumnos alcancen los aprendizajes, es necesario retomar esta función ya que como menciona Molina (2011) los directivos en el liderazgo pedagógico son capaces de diagnosticar el problema para resolverlo, así como logran llevar un seguimiento del trabajo docente que fortalezca el logro de esas metas.

García (2011) enfatiza en el seguimiento a las actividades educativas promovidas por la institución, relacionado con esto se observa que el 77.8% de las directoras dice fomentar compromiso con los aprendizajes de los alumnos, esto difiere en gran medida del 27.7% que mencionan las educadoras

### **3.1 Observación de clase**

Los directores que realizan frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes logran identificar practicas congruentes con el contexto socio cultural, lamentablemente solo el 27.8% y el 11.11% de la población las realiza de manera constante por lo que es importante retomar lo que menciona Leiva Montecino & Aravena acerca de la importancia de la estrategia de la observación del aula.

Según OCDE (2009) la participación del directivo en la observación de clase traen consigo un mayor desempeño de los estudiantes al brindar apoyo y supervisión a la labor docente ya que a partir de ella pueden ofrecer oportunas capacitaciones a los docentes, lamentablemente los directivos no tienen tiempo suficiente para esta actividad lo cual se refleja en el 33.33% de las directoras que regularmente lo hacen, sin embargo las educadoras reflejan que lo hacen de manera regular en un 61%.

### **3.2 Formación, crecimiento y reconocimiento docente**

Rodríguez (2016) señala que el director debe promover el grado máximo de rendimiento profesional fomentando una visión de crecimiento continuo de las habilidades de los docentes como trabajo en conjunto, de acuerdo a los resultados del estudio, las directoras regularmente lo hacen en un 44.4% mientras que las educadoras refieren que los hacen regularmente en un 100%, lo cual permitirá un crecimiento constante en las instituciones.

Como menciona Carletti (2016) existe poca participación del docente en las actividades por lo que depende del directivo propiciar y motivar al docente en busca de la mejora de su rendimiento, así como incentivar su desempeño; según el estudio el 61.1% de las directoras

siempre despierta la iniciativa en sus docentes mientras que las educadoras refieren que el 72.22% de las directoras lo hace pocas veces.

### **3.3 Influencia en el aprendizaje de los alumnos**

El liderazgo pedagógico del directivo según Bolívar (2011) debe crear las condiciones necesarias para lograr la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje como una misión central, de acuerdo a los resultados el 72.2% de las directoras siempre se reconoce a sí misma como un apoyo para fortalecer el desarrollo profesional de sus docentes contrario a lo que las educadoras revelan, ya que hablan de un 33.33%.

García (2016) menciona que el liderazgo pedagógico influye de manera directa en el aprendizaje de los alumnos permitiendo la mejora de las condiciones en las que se da el aprendizaje, según el estudio realizado el 72.2 de las directoras distingue las formas de organizar la práctica docente que favorezca el aprendizaje de los alumnos contra el 33.33 que mencionan las educadoras.

### **3.4 Formación del director**

Se habla de la existencia de tres ámbitos de profesionalización directiva, según Montero (2010) son la capacitación, el desempeño y las condiciones propias como áreas específicas en la que un directivo debe especializarse. Es importante mencionar que de acuerdo al estudio el 77.8% conoce y distingue lo procesos de aprendizaje de los alumnos lo cual refleja coherencia entre el 61% de las educadoras que dicen que distinguen dichos procesos de manera regular. Así mismo al dominar los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la Educación preescolar el 66.7% de las directoras dicen que los dominan mientras que las educadoras refieren que solo se da en un 22.2%

Concha (2007) señala que es necesaria una formación de directores y se profundice en el saber y hacer de gestión. Los resultados obtenidos, muestran que del 100% de las directoras solo el 22% comparado con el 38.9% según las educadoras han contado con oportunidades de formación desde que accedieron al cargo lo cual favorece la evaluación periódica del avance hacia las metas para hacer los ajustes pertinentes. Como también por el análisis inferencial se constata que las directoras que reciben o dan una formación son quienes crean condiciones de trabajo efectivo para el desempeño docente, manifiestan una actitud de confianza hacia los docentes, toma decisiones para apoyar a estudiantes que lo requieren,

realiza el perfeccionamiento de las habilidades profesionales de los docentes como trabajo en conjunto, identifica las orientaciones pedagógicas de los campos formativos y conoce estrategias e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de los alumnos.

Como menciona Gómez (2012) se deben ofertar oportunidades de formación inicial para crear líderes que promuevan el aprendizaje, capaces de distribuir el liderazgo en sus instituciones como un trabajo en conjunto que fortalezca el logro de las metas. Según el estudio el 44.4% siempre comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de su escuela mientras que la educadoras refieren que se presenta esta distribución se da solamente en un 22.2%.



## CONCLUSIONES

Este apartado presenta las conclusiones principales a las que se llegó a partir del estudio realizado y del análisis de los resultados descriptivos e inferenciales.

Para este estudio fue importante contar con los antecedentes teóricos y el marco teórico porque de esta forma se rescataron los estudios más significativos que tuvieron implicaciones en el tema de estudio, permitió aclarar las funciones de un director y el liderazgo que este puede ejercer, la relevancia de su formación, las oportunidades de crecimiento con las que cuenta un directivo, del mismo modo al definir los conceptos clave que dirigieron el estudio proporcionó un panorama más claro sobre lo que se estaba trabajando siendo estos un referente clave para el análisis de los resultados obtenidos.

Al realizar un estudio descriptivo fue importante contar con una adecuada metodología ya que permitió tener claridad para organizar todo el procedimiento de este estudio, la organización en recursos, tiempos, en el trabajo de campo, así como también en el manejo de resultados de los que se realizó la sistematización.

Un aspecto relevante fue la discusión de datos, al realizar el análisis descriptivo e inferencial de los datos se logró recopilar información verdaderamente interesante para este estudio, comparándola con los antecedentes y marco teórico fue posible alcanzar un análisis y reflexión importante sobre la situación real de las directoras de Preescolar en el liderazgo pedagógico.

Dentro de las características de los directores eficaces el 83.3% de las directoras creen mostrar una actitud de confianza hacia sus docentes, mientras que el 50% de las educadoras concuerdan con esta información. Esta actitud de confianza fomenta una cultura de trabajo colaborativo, permite el ajuste de los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos, mantiene la comunicación frecuente de las metas, permite compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela, así como crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes. Se fomenta la atención y apoyo individual a los docentes, se promueven modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, se fortalece la confianza hacia las capacidades de los docentes.

Se fomenta el monitoreo y análisis de los resultados académicos así como la toma de decisiones en cuanto a los alumnos que requieren apoyo, se pone en evidencia la distinción de

los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social, la identificación de los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar. Se fortalece la identificación de las formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos, de las orientaciones pedagógicas de los campos formativos, de las estrategias e instrumentos para la evaluación y del reconocimiento del papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

Crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes es otra de las características de los directores eficaces, las directoras piensan que lo realizan en un 22% pero realmente se evidencia en un 38.88% según las educadoras, lo cual fortalece la colaboración entre líderes, se facilitan los modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, se fortalece la confianza hacia sus docentes, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a los alumnos que requieren apoyo. También se promueve el trabajo colectivo para analizar sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando, se fortalece la distinción de los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa se identifican los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar, se distinguen formas de organizar la práctica docente que favorecen las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar y se fortalece el conocimiento de estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

En relación al liderazgo administrativo del director en cuanto al ajuste de recursos conforme a las necesidades y propósitos pedagógicos el 66.7% de las directoras creen que lo hacen, mientras que solamente el 22.22% de las educadoras concuerda con ellas. Al presentarse en bajo porcentaje este ajuste de recursos afecta a su vez el fomento del trabajo colaborativo, limita la comunicación frecuente de las metas entre directivos y docentes respecto a las metas y prioridades del plantel, dificulta tener modelos de actitud y comportamiento acordes a la visión del plantel, se ve afectada la confianza del directivo hacia los docentes y hacia las capacidades de ellos, limita en gran medida el apoyo técnico y

material para los docentes y dificulta la identificación y logro de los propósitos de la educación preescolar.

Otro aspecto relacionado al liderazgo administrativo es el monitoreo y análisis de resultados académicos como trabajo en conjunto el 66.7% de las directoras creen que lo realizan, sin embargo las educadoras concuerdan en un 38.9%. La falta de dicho monitoreo dificulta la colaboración entre líderes, no permite compartir las responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela, obstaculiza la creación de condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes, dificulta la toma de decisiones para apoyar a los estudiantes que lo requieran como trabajo en conjunto con sus docentes e impide formas organizar la práctica docente que favorezca el aprendizaje de los alumnos

De las características generales del liderazgo pedagógico relacionado a la influencia en el aprendizaje de los alumnos las directoras creen que distinguen en un 72.2% las formas de organizar la práctica docente, pero solo el 33.33% de las educadoras concuerdan con esto. Lo cual obstaculiza el fomento de una cultura comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos, se ve limitada la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos disponibles con la mayor eficacia y eficiencia, se vuelve más complicado crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes promover modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, se ve limitada la actitud de confianza hacia sus docentes y hacia sus capacidades. Es difícil despertar la iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer, realizar el monitoreo y análisis de los resultados académicos como trabajo en conjunto. La realización de las frecuentes visitas a las aulas para observar se vuelve poco frecuente, la distinción de los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa, la identificación de las prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, de las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar y de las estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos se vuelven complejas para poner en práctica.

Conocer y distinguir lo procesos de aprendizaje de los alumnos es parte de la formación del director como otra característica general del liderazgo pedagógico. El 77.8% de las directoras se relaciona con el 61% de las educadoras concuerdan con ello. Esta distinción de los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus

implicaciones en la tarea educativa favorece el fomento de una cultura de trabajo colaborativo, el compromiso con el aprendizaje de todos los alumnos, fortalece la comunicación frecuente de las metas a los maestros para no perder de vista las prioridades, permite proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo profesional para otros miembros de la comunidad escolar, permite contar con mayores oportunidades de formación para directores así como oportunidades para crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes, se brinda atención y apoyo individual a los docentes, permite mostrar una actitud de confianza hacia los docentes y sus capacidades, facilita la organización de las prácticas que favorecen el aprendizaje de los alumnos, identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico así como las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar y conoce estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

Dando respuesta a la pregunta de estudio la mayoría de los desempeños se encuentran por debajo de la media porque al tener la opinión de las directoras y de sus docentes se encontraron resultados diferentes sobre el liderazgo pedagógico. La realidad muestra que a las directoras les falta fortalecer su liderazgo pedagógico respecto a la influencia en el aprendizaje de los alumnos y en la categoría de recursos y evaluación.

Finalmente este estudio nos deja un panorama más certero sobre la función pedagógica de un director en Educación Preescolar, pero al mismo tiempo permite que este objeto de estudio pueda seguirse investigando porque surgen cuestionamientos como: ¿Cómo se logra influir en mayor medida en el aprendizaje de los alumnos?, ¿Cómo debe darse la toma de decisiones en conjunto con sus docentes?, ¿de qué manera realizan la evaluación de las metas de la institución?, ¿Dicha evaluación es adecuada?, ¿Arroja resultados reales?, ¿los docentes se sienten verdaderamente apoyados en su labor?, ¿el manejo de los recursos materiales y humanos se realiza adecuadamente?, ¿Cuándo y cómo se considera adecuado dicho manejo?

## **PERFIL DE LAS DIRECTORAS DE LA REGIÓN ORIENTE**

Destacan 2 habilidades pedagógicas

Muestran una actitud de confianza hacia sus docentes lo cual conlleva a:

- Fomentar una cultura de trabajo colaborativo
- Ajustar de los recursos económicos, materiales y humanos a las necesidades y propósitos pedagógicos
- Mantener la comunicación frecuente de las metas,
- Permitir compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela,
- Crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes
- Fomentar la atención y apoyo individual a los docentes, se
- Promover modelos de actitud y de comportamiento acordes a la visión del plantel, se
- Fortalecer la confianza hacia las capacidades de los docentes.
- Fomentar el monitoreo y análisis de los resultados académicos así como la toma de decisiones en cuanto a los alumnos que requieren apoyo,
- Distinguir los procesos de aprendizaje de los alumnos, de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social
- Identificar los propósitos educativos, el sentido de los campos formativos, las competencias y los aprendizajes esperados de la educación preescolar.
- Identificar las formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos, de las orientaciones pedagógicas de los campos formativos, de las estrategias e instrumentos para la evaluación
- Reconocer del papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.

Conocer y distinguir lo procesos de aprendizaje de los alumnos de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social y sus implicaciones en la tarea educativa conlleva a:

- Favorecer el fomento de una cultura de trabajo colaborativo
- Fomentar el compromiso con el aprendizaje de todos los alumnos
- Fortalecer la comunicación frecuente de las metas a los maestros para no perder de vista las prioridades

- Proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo profesional para otros miembros de la comunidad escolar
- Crear condiciones de trabajo efectivas para el desempeño de los docentes
- Brindar atención y apoyo individual a los docentes
- Mostrar una actitud de confianza hacia los docentes y sus capacidades
- Facilitar la organización de las prácticas que favorecen el aprendizaje de los alumnos
- Identificar prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico así como las orientaciones pedagógicas de los campos formativos de la educación preescolar
- Conocer estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

## FUENTES DE CONSULTA

Agudín, Y. (2001). Educación basada en competencias. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <http://e-cecal.chaco.gov.ar/wp-content/uploads/2014/06/Educacion-basada-en-competencias-Yolanda-Argud%C3%ADn.pdf>

Aguilar, J. (2011). Planeación Educativa. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de [https://atsliteacher4.files.wordpress.com/2011/02/plane\\_2011\\_00.pdf](https://atsliteacher4.files.wordpress.com/2011/02/plane_2011_00.pdf)

Amengual, G. (2007). El concepto de experiencia: Kant a Hegel. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/288/28811907001.pdf>

Bléandonu, G. (2000). Las transformaciones según bion. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <http://www.apdeba.org/wp-content/uploads/022000bleandonu.pdf>

Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. Universidad de Granada. *Revista*, (1). Recuperado el 14 febrero de 2019, de [https://www.essr.net/~jafundo/mestrado\\_material\\_itgikhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar\\_LiderazgoparaelAprendizaje.pdf](https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgikhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_LiderazgoparaelAprendizaje.pdf)

Camargo, M., Calvo, G., Franco, M., Vergara, M., Londoño, S., Zapata, F., & Garavito, C. Las necesidades de formación permanente del docente. *Educación y Educadores, volumen* (7), 79-112. Recuperado el 3 de noviembre del 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2041051.pdf>

Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>

Castillo Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20(1), 1-9. Recuperado el 3 de noviembre del 2018, de [http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El\\_liderazgo\\_en\\_la\\_administracin\\_educativa.pdf](http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf)

Cid, Y. (2014) TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS RELACIONADOS. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4264/motivacion%20laboral.pdf?sequence=1>

Diario oficial de la federación (2013) Ley General del Servicio Profesional Docente. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <http://www.inee.edu.mx/index.php/spd2017/marco-normativo-spd-2017>

Feldman, (2005). Aprendizaje. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de [http://www.falacia.es/temas\\_psicologia/Aprendizaje.pdf](http://www.falacia.es/temas_psicologia/Aprendizaje.pdf)

Fernández, H. (2004). VII. Diseño de planes y programas de estudio. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/viewFile/287/278>

Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Recuperado el 10 de Febrero del 2019, de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AII7.pdf>

Garbanzo, G. & Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/440/44031207/>

García, C. & del Valle, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/737/73716205003/>

García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/737/73716205003/>

García, M. A., (2011). La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja. Recuperado el 10 de febrero del 2019, de, [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33191205/inv\\_sobre\\_funcion\\_directiva.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556498107&Signature=3moVn%2FfirNTlaJ02E6fwaVB%2BJdCY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInstituto\\_Nacional\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33191205/inv_sobre_funcion_directiva.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556498107&Signature=3moVn%2FfirNTlaJ02E6fwaVB%2BJdCY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInstituto_Nacional_para_la_Evaluacion_de.pdf)

Gorodokin, I. (2005). La formación docente y su relación con la epistemología. *Revista iberoamericana de educación*, 37(5), 5. Recuperado el 3 de noviembre del 2018, de

Gorosave, G., Slater, C., & Garduño, J. M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *REICE: Revista*



*Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 32-49. Recuperado el 10 de febrero del 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3268677.pdf>

Gorrochotegui Martell, A. (2010). Como asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica. Caracas: Universidad Monteávila. Recuperado el 3 de noviembre del 2018, de [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_Martell/publication/259930467\\_Como\\_asumir\\_el\\_liderazgo\\_de\\_un\\_centro\\_educativo\\_Una\\_guia\\_practica/links/0c96052e932d75fa74000000/Como-asumir-el-liderazgo-de-un-centro-educativo-Una-guia-practica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Martell/publication/259930467_Como_asumir_el_liderazgo_de_un_centro_educativo_Una_guia_practica/links/0c96052e932d75fa74000000/Como-asumir-el-liderazgo-de-un-centro-educativo-Una-guia-practica.pdf)

Gorrochotegui, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. *Educación y Educadores*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404009>

Hervás. (2006). Definición de orientación. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Modelos/Documentos/Definiciones-de-Orientacion.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Modelos/Documentos/Definiciones-de-Orientacion.pdf)

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36975023/profsrado.epistemologia.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557377972&Signature=7k9%2BGhzDYJVLf3NO5O4%2FSnN6LYQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa formacion docente y su relacion con l.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36975023/profsrado.epistemologia.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557377972&Signature=7k9%2BGhzDYJVLf3NO5O4%2FSnN6LYQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa+formacion+docente+y+su+relacion+con+l.pdf)

López, G. (2010). LA CONFIANZA ELEMENTO DINAMIZADOR DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL EN LA PERSPECTIVA TEORÉTICA DEL PARADIGMA ECOLÓGICO. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <http://sb3.uta.cl/wp-content/uploads/2014/08/834.pdf>

Lucio, A. (1989). Educación, pedagogía, enseñanza y didáctica: diferencias y relaciones. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de [http://files.juandiegoruizaraque.webnode.com.co/20000017900d2402bee/Lucio\\_1989\\_Pedagogia,Didactica%20\(1\).pdf](http://files.juandiegoruizaraque.webnode.com.co/20000017900d2402bee/Lucio_1989_Pedagogia,Didactica%20(1).pdf)

Lucio, R. (1989) EDUCACION, PEDAGOGIA, ENSEÑANA Y DIDÁCTICA: DIFERENCIAS Y RELACIONES. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de [http://files.juan-diego-ruiz-araque.webnode.com.co/20000017900d2402bee/Lucio\\_1989\\_Pedagogia,Didactica%20\(1\).pdf](http://files.juan-diego-ruiz-araque.webnode.com.co/20000017900d2402bee/Lucio_1989_Pedagogia,Didactica%20(1).pdf)

**Marcuello, A. (2015)** HABILIDADES DE COMUNICACIÓN: Técnicas para la Comunicación Eficaz. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <http://www.webgou.uma.es/archivos/comunicacion.pdf>

Munch, L. & Ángeles, E. (2015). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México, D.F.: trillas  
Peña M., Weinstein, J., Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. Psicoperspectivas. Recuperado el 3 de noviembre del 2018, de <https://doi.org/https://doi.org/psicoperspectivas-vol17-issue1-fulltext-1174>

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. OCDE. Recuperado el 14 febrero de 2019, de <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Recuperado el 10 de febrero del 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

SEP. (2011) Programa de Estudios 2011.Guia para la educadora. México, D.F.: SEP.

SEP. (2013). Ley General del Servicio Profesional Docente. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de [http://www.inee.edu.mx/images/stories/2014\\_organos/marconormativo/Ley\\_General\\_de\\_Servicio\\_Profesional\\_Docente1.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/2014_organos/marconormativo/Ley_General_de_Servicio_Profesional_Docente1.pdf)

SEP. (2016). Perfil, Parámetros e Indicadores Para Personal con Funciones de Dirección, Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de [https://www.snte.org.mx/pdfindigena/PPI\\_PROMOCION\\_EB\\_2017.pdf](https://www.snte.org.mx/pdfindigena/PPI_PROMOCION_EB_2017.pdf)

UNAM. (2006). La organización. . Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

UNAM. (2006). Unidad 8. Proceso administrativo. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

UNAM. (SD) Diplomado a Distancia "Informática Médica" ¿Qué es la calidad?. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>

UNESCO (2007) Bases sólidas. Atención y educación de la primera infancia. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20%20Bibliografia/Attachments/129/83.pdf>

Uribe, M. (2010) Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4547/4981>

Vázquez, S. M., García, S. M., Noriega Biggio, M. (2011). Competencia espacial, motivación y rendimiento académico. Perfiles diferenciados en ingresantes a carreras de Arquitectura y de Diseño. Revista de Psicología, 7(13). Recuperado el 3 de noviembre del 2018, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/competencia-espacial-motivacion-rendimiento.pdf>