

Fortaleciendo la escuela desde el liderazgo directivo: calidad educativa y clima institucional

Autora: Elvira Lizeth Reyes Romero

Resumen

Este artículo analiza los elementos del liderazgo directivo que inciden en la mejora institucional, laboral y educativa en una escuela primaria urbana. Mediante un enfoque cualitativo y el uso de entrevistas, se identifican dimensiones clave como visión compartida, condiciones de trabajo, motivación docente y clima organizacional. Los hallazgos destacan la importancia de un liderazgo colaborativo, emocionalmente inteligente y centrado en las relaciones humanas para lograr una transformación significativa. El estudio aporta evidencias empíricas que fortalecen la comprensión del liderazgo escolar como factor estratégico para la calidad educativa.

Palabras clave: Liderazgo escolar; Clima organizacional; Mejora educativa; Dirección escolar; Motivación del docente.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo en las instituciones educativas ha sido reconocido como un factor fundamental para la mejora de la calidad educativa. Los directivos no solo desempeñan funciones administrativas, sino que son responsables de generar un entorno propicio para el aprendizaje, la colaboración y el desarrollo profesional del personal docente. Sin embargo, a pesar de la relevancia de este factor, existen escasos estudios que aborden de manera sistemática cómo los diferentes elementos del liderazgo directivo inciden en las áreas clave del funcionamiento escolar. El propósito de la presente investigación es analizar el impacto del liderazgo directivo en el funcionamiento institucional y en el ambiente laboral de los docentes, específicamente en la Escuela Primaria Estatal “Sección XLII del SNTE” #2204, ubicada en un contexto urbano. Para tal fin, se llevará a cabo una sistematización de los elementos que componen el liderazgo directivo, tales como la visión compartida, las competencias comunicativas, la empatía y la motivación, entre otros. Asimismo, se incluirá la perspectiva de los padres de familia, quienes juegan un rol esencial en la dinámica escolar, y cuya visión complementaria permitirá enriquecer el análisis del liderazgo directivo. La pregunta de Investigación se enfoca en responder ¿Cuáles son los elementos del liderazgo directivo que los actores educativos de la Escuela Primaria Estatal “Sección XLII del SNTE” #2204 consideran que propician o inciden en la mejora de la calidad institucional, laboral y educativa?

La literatura existente sobre liderazgo educativo resalta diversas teorías que

subrayan su influencia en la mejora del desempeño escolar. De acuerdo con Leithwood (2020), el liderazgo directivo tiene un impacto sustancial en el éxito educativo, particularmente cuando se enfoca en la creación de una visión compartida y en la generación de condiciones laborales favorables para los docentes. En este sentido, un liderazgo eficaz no solo mejora la gestión administrativa, sino que también contribuye a la mejora del clima escolar y a la satisfacción laboral de los maestros. En paralelo, el concepto de liderazgo distribuido, en el que los docentes se sienten involucrados en el proceso de toma de decisiones, ha sido identificado como un factor crucial para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora del rendimiento escolar. Esta investigación adopta una perspectiva integral del liderazgo, abarcando tanto sus dimensiones personales como organizacionales, con el objetivo de comprender cómo estos elementos inciden en el contexto escolar específico.

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, ya que busca comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los actores clave en el contexto escolar, tales como el director, los docentes y los padres de familia. Se emplearán entrevistas semiestructuradas con una muestra de entre 35 y 40 personas (padres de familia y docentes). La información obtenida será analizada mediante un proceso de sistematización temática, con el fin de identificar los elementos clave del liderazgo directivo y su impacto en el funcionamiento institucional. La principal aportación científica de este estudio radica en la sistematización de los elementos del liderazgo directivo que afectan el

funcionamiento institucional y el ambiente laboral de los docentes. Este enfoque permite identificar estrategias concretas de intervención para mejorar el liderazgo educativo en contextos específicos, como el de la Escuela Primaria Estatal “Sección XLII del SNTE” #2204. Adicionalmente, al integrar la perspectiva de los padres de familia, se amplía la comprensión del liderazgo, fortaleciendo así la relación entre la escuela y la comunidad. Una de las principales limitaciones de este estudio es el tiempo restringido para llevar a cabo un análisis exhaustivo de las entrevistas, las cuales fueron ricas en contenido y proporcionaron una gran cantidad de información relevante. Además, la muestra se limita a una sola institución educativa ubicada en un contexto urbano, lo que restringe la generalización de los resultados. No obstante, la profundidad de los datos obtenidos permite realizar reflexiones valiosas sobre los desafíos y oportunidades del liderazgo directivo en este contexto específico.

MARCO TEÓRICO

El liderazgo escolar se ha consolidado en los últimos años como uno de los factores más influyentes en la mejora de la calidad educativa. Esta investigación analiza cómo el liderazgo directivo incide en el buen funcionamiento institucional y en el establecimiento de un ambiente laboral favorable para los docentes. Para ello, se revisan las normas que regulan el liderazgo, se definen las variables clave del estudio y se presentan investigaciones recientes que fundamentan su relevancia. En México, la Ley General de Educación establece que la dirección escolar debe desempeñar un papel central en el logro de una educación

de excelencia. En este sentido, el Marco para la excelencia en la enseñanza y gestión escolar (SEP, 2020) promueve una gestión directiva participativa, ética y centrada en los aprendizajes. Los directores deben ser agentes de cambio capaces de articular metas institucionales, coordinar equipos de trabajo y fomentar condiciones propicias para el aprendizaje y la mejora continua.

A nivel internacional, organismos como la UNESCO (2021) y la OCDE (2022) han enfatizado que un liderazgo escolar eficaz es indispensable para alcanzar la equidad educativa. En estos marcos, el liderazgo debe ser colaborativo, adaptativo y orientado a resultados, con énfasis en la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje. Asimismo, la OCDE (2022) destaca la importancia de fortalecer la formación y acompañamiento del personal directivo, reconociendo su rol pedagógico y emocional. Estas disposiciones refuerzan que el liderazgo escolar no puede desvincularse del contexto, la cultura institucional y las relaciones humanas dentro de la escuela, planteando la necesidad de un liderazgo contextualizado y sensible a las particularidades del entorno.

El liderazgo directivo se define como el conjunto de prácticas que realiza el director para guiar a la comunidad escolar hacia metas compartidas. En este estudio, el liderazgo se aborda desde dos enfoques principales: transformacional y distribuido. (a) Liderazgo transformacional: Según Leithwood et al. (2020), este estilo implica movilizar a los miembros de la organización hacia una visión común, mediante la inspiración, el apoyo individualizado, la estimulación intelectual y la promoción de altas expectativas. Es un liderazgo que motiva y compromete,

fomentando cambios significativos y sostenibles en la escuela. (b) Liderazgo distribuido: Spillane (2020) plantea que este modelo distribuye la responsabilidad y la toma de decisiones entre diversos actores escolares, no concentrándose únicamente en el director. Así, se reconoce la importancia de la corresponsabilidad y la colaboración para enfrentar retos complejos, favoreciendo la participación activa del profesorado y otros miembros.

Las variables centrales que se analizarán en esta investigación, definidas a partir de la literatura reciente, son: (1) Visión compartida: Se refiere al grado en que el colectivo escolar (directivos, docentes y otros actores) coincide en metas y objetivos claros. Según Leithwood (2020), una visión compartida permite orientar las acciones de manera coherente, facilita la toma de decisiones consensuadas y fortalece la cohesión institucional. Esta variable es clave para generar compromiso colectivo y sostenibilidad en los proyectos escolares. (2) Clima laboral o ambiente laboral favorable: Engloba las percepciones y actitudes del personal hacia su entorno de trabajo. Leithwood (2020) destaca que un clima positivo se caracteriza por el respeto mutuo, la colaboración y el apoyo emocional, elementos que influyen directamente en la motivación y el desempeño docente. La inteligencia emocional del líder (Goleman, Boyatzis y McKee, 2020) es fundamental para cultivar un ambiente donde los docentes se sientan valorados y escuchados. (3) Motivación docente: Variable que refiere al nivel de entusiasmo, compromiso y satisfacción que muestran los profesores en su labor. Gairín (2024) señala que el liderazgo debe promover un clima que impulse la motivación a través del reconocimiento,

la autonomía y la participación activa, lo cual repercute en la calidad educativa. (4) Liderazgo distribuido: Se entiende como la distribución estratégica de responsabilidades y roles de liderazgo entre distintos miembros de la comunidad escolar (Spillane, 2020). Esta variable es importante para fortalecer la corresponsabilidad, potenciar el sentido de pertenencia y ampliar las capacidades institucionales para la mejora continua. (5) Funcionamiento institucional: Se refiere a la eficacia con la que la escuela logra organizar sus procesos y recursos para alcanzar sus objetivos educativos. Según Cruz Medina et al. (2024), un buen funcionamiento institucional depende en gran medida del liderazgo pedagógico y de la capacidad para establecer estructuras de trabajo colaborativo y toma de decisiones consensuada. (6) Adaptación contextual: Variable que indica la capacidad del liderazgo para adecuar estrategias y políticas a las necesidades específicas y realidades del entorno escolar. Leithwood (2020) enfatiza que un liderazgo eficaz debe ser sensible al contexto, escuchando y respondiendo a las demandas de padres, docentes y estudiantes.

Diversas investigaciones recientes han confirmado la importancia de estas variables en el liderazgo escolar y su impacto en la calidad educativa. González y Cordero (2021) analizaron escuelas públicas en la Ciudad de México, encontrando que prácticas de liderazgo basadas en la colaboración y el acompañamiento docente mejoran significativamente el clima institucional y el rendimiento escolar. Herrera (2023), desde la Universidad Autónoma de Nuevo León, investigó el vínculo entre liderazgo transformacional y motivación docente, concluyendo que la escucha activa, el

reconocimiento y la promoción del desarrollo profesional generan mayor sentido de pertenencia y compromiso en los docentes.

En contextos postpandemia, Harris y Jones (2021) encontraron que el liderazgo distribuido permite respuestas más ágiles y adaptativas frente a desafíos educativos, facilitando la innovación y la resiliencia institucional. Rodríguez (2022), desde la Universidad Pedagógica Nacional, subrayó que el liderazgo que promueve una visión compartida y apoyo emocional fortalece la identidad institucional y mejora el ambiente laboral. Finalmente, Leithwood y Mascall (2020) demostraron que el liderazgo colectivo tiene un impacto positivo en el logro académico al fomentar el compromiso y la cohesión del equipo escolar.

METODOLOGÍA

La presente investigación se sitúa en el paradigma cualitativo, con un enfoque interpretativo y constructivista, orientado a comprender en profundidad las percepciones, significados y experiencias de los actores escolares sobre el liderazgo directivo, el ambiente laboral y el funcionamiento institucional. Este enfoque valora el contexto y los discursos desde una mirada holística, destacando la riqueza subjetiva y simbólica de los fenómenos educativos. El enfoque cualitativo facilita el acceso a las perspectivas de los participantes en su entorno natural, atendiendo al sentido que otorgan a las prácticas de liderazgo. Dado que el objetivo es interpretar la influencia del liderazgo directivo en la dinámica institucional y las relaciones laborales, este enfoque permite captar la complejidad de las interacciones sociales. La intención no es generalizar

resultados, sino ofrecer una interpretación densa desde los marcos de referencia de los actores. Se asume que el conocimiento se construye mediante la interacción entre investigador y participantes, exigiendo una actitud reflexiva y ética del primero.

Se adoptó una metodología etnográfica, adecuada para describir e interpretar significados culturales compartidos por una comunidad educativa. Este enfoque permite comprender valores, prácticas y representaciones colectivas sobre el liderazgo escolar desde la experiencia cotidiana de quienes integran la institución. La etnografía busca patrones de comportamiento, discursos y creencias emergentes en el contexto, considerando como categorías de análisis: a) elementos del liderazgo directivo; b) influencia en el funcionamiento institucional; c) impacto en la relación con la comunidad escolar; y d) condiciones para un ambiente laboral favorable. La muestra fue no probabilística e intencional, integrada por 15 a 19 trabajadores de la Escuela Primaria Estatal "Sección XLII del SNTE" #2204 (representando entre el 38 % y el 42 % de la plantilla laboral), así como entre 15 y 20 padres de familia pertenecientes a distintos grados escolares. Los criterios de selección considerados fueron la experiencia en la institución, la disponibilidad y el conocimiento del contexto escolar. Se procuró garantizar la diversidad de voces y la pertinencia de sus aportaciones, asegurando que la participación fuera voluntaria, confidencial y ética en todos los casos.

El instrumento principal de recolección de datos fue la entrevista a profundidad, implementada mediante un formulario digital a través de Google Forms, lo cual

facilitó su distribución y aplicación. Esta herramienta permitió recopilar información detallada sobre percepciones y experiencias vinculadas con el liderazgo directivo. El guion de entrevista fue diseñado con preguntas abiertas orientadas a explorar dimensiones como el estilo de liderazgo, las relaciones laborales, las estrategias de gestión institucional y la interacción con la comunidad educativa. Para garantizar su pertinencia, el instrumento fue validado por medio de una prueba piloto y la revisión de tres expertos, quienes recomendaron ajustes en la redacción de las preguntas con el fin de favorecer respuestas más amplias y relevantes. La recolección de datos se realizó entre enero y marzo de 2025. Las respuestas fueron organizadas en un documento Word, agrupadas por pregunta y codificadas con una colorimetría relacionada con las categorías de análisis. Posteriormente, la información se trasladó a un archivo de Excel para clasificar citas textuales según los participantes (por ejemplo, D1, D2, P1, P2, etc.), lo que facilitó el contraste de sus respuestas con los planteamientos teóricos del marco conceptual. Esta sistematización permitió construir una estructura analítica coherente y detectar patrones discursivos, tensiones y convergencias sobre el liderazgo y la cultura escolar.

En la investigación cualitativa, la validez se refiere a la calidad interpretativa del proceso y a la coherencia entre los significados construidos y las realidades sociales que los sustentan. Para fortalecer la credibilidad del estudio se recurrió a diversas estrategias. Una de ellas fue la triangulación de fuentes, al considerar las perspectivas tanto de docentes como de padres de familia. Esto permitió contrastar percepciones y enriquecer el

análisis, ofreciendo una visión más amplia del fenómeno de estudio. También se realizó la validación del instrumento por parte de especialistas en investigación educativa, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y alineación de las preguntas con los objetivos planteados. Sus recomendaciones fueron incorporadas para afinar el guion, asimismo, se llevó a cabo una prueba piloto que permitió detectar ambigüedades, ajustar el lenguaje y verificar la funcionalidad del formulario digital. Otra estrategia relevante fue el criterio de saturación teórica, que guió la decisión sobre el número de entrevistas necesarias. Una vez que las respuestas comenzaron a reiterarse y no emergieron nuevos elementos, se consideró que se había alcanzado un punto suficiente para el análisis. Estas acciones consolidaron la validez constructiva del estudio, al asegurar la correspondencia entre los conceptos teóricos y las representaciones sociales identificadas en el discurso de los participantes.

En el enfoque cualitativo, la confiabilidad no implica la repetibilidad exacta de los resultados, como en la investigación cuantitativa, sino la transparencia, estabilidad y congruencia del proceso metodológico. Con este fin, todas las etapas del estudio fueron documentadas cuidadosamente, desde la planificación de las entrevistas hasta el análisis de los datos. Se realizó una transcripción fiel y literal de las respuestas, sin interpretaciones previas, para preservar la integridad del discurso y sustentar los hallazgos en la voz directa de los participantes. La codificación se llevó a cabo mediante un sistema estructurado por colores, lo que facilitó la identificación de fragmentos vinculados con cada categoría de análisis. Este sistema fue revisado en distintas

fases para asegurar su congruencia con los referentes teóricos. Durante todo el proceso, se verificó que los hallazgos estuvieran alineados con los objetivos de la investigación, evitando desviaciones temáticas. Además, se adoptó una postura reflexiva por parte de la investigadora, reconociendo su papel como sujeto inmerso en el proceso interpretativo. Se procuró minimizar sesgos mediante el análisis constante del lenguaje, la revisión de contradicciones y la inclusión de múltiples perspectivas. Estas acciones garantizan la solidez del estudio, permitiendo que otros investigadores evalúen su calidad metodológica y consideren su aplicación en contextos educativos similares.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta un desglose detallado de los hallazgos, vinculados con la teoría y el marco metodológico adoptado.

Elementos del Liderazgo Directivo

- a. **Visión compartida:** Docentes y directivo coinciden en que una visión compartida es esencial para alinear esfuerzos y fortalecer el compromiso colectivo. Según Leithwood (2020), el liderazgo transformacional impulsa esta construcción conjunta de metas, favoreciendo la cohesión y el sentido de propósito. Los participantes señalaron que cuando el directivo promueve metas comunes y claras, mejora la toma de decisiones y se fomenta una cultura de mejora continua en la escuela.
- b. **Rasgos de personalidad del líder:** Los docentes destacan como

calidades clave del líder la empatía, honestidad, transparencia y buena comunicación. Estas características, respaldadas por Leithwood (2020), fortalecen la confianza y un clima laboral respetuoso. Los participantes consideran que estos rasgos influyen positivamente en la motivación y el desempeño del equipo docente.

- c. **Liderazgo inefectivo:** Los docentes señalan que un liderazgo autoritario y desconectado genera desconfianza, desmotivación y un ambiente laboral negativo. La falta de escucha y la imposición de decisiones unilaterales afectan tanto el funcionamiento institucional como la calidad educativa, evidenciando el impacto adverso de prácticas directivas poco efectivas.
- d. **Condiciones de trabajo favorables:** Los docentes destacan que un liderazgo que fomenta condiciones laborales adecuadas genera un ambiente de respeto, inclusión y colaboración. Según Leithwood (2020) y Gairín (2024), estas condiciones favorecen la participación activa del profesorado y mejoran la calidad educativa. Los entrevistados subrayaron la importancia de contar con recursos, apoyo constante y un entorno que facilite el desempeño eficiente y motivado.
- e. **Motivación** La motivación es fundamental para el desarrollo docente y la mejora educativa. Según Gairín (2024), los líderes deben fomentar entusiasmo y compromiso.

Los docentes entrevistados valoran a los líderes que motivan, pues esto genera un clima escolar positivo, aumentando la productividad, creatividad y participación en la enseñanza.

- f.** Desarrollo de metas: El establecimiento de metas claras y alcanzables es clave para un liderazgo efectivo. Leithwood (2020) destaca que el éxito del liderazgo radica en orientar el trabajo hacia resultados con objetivos bien definidos. Los docentes coinciden en que un liderazgo que brinda dirección clara y alineada con las necesidades educativas promueve el compromiso colectivo y mejora el desempeño institucional.

Liderazgo Directivo y buen funcionamiento Institucional

- a.** Iniciativas de mejora: Docentes y padres coinciden en que un liderazgo enfocado en la mejora continua de procesos y estructuras es vital para el buen funcionamiento de la escuela. Leithwood (2020) señala que la capacidad del líder para impulsar cambios pedagógicos y organizacionales es clave para el éxito escolar. Los entrevistados resaltan la importancia de un directivo proactivo que gestione cambios y solucione problemas cotidianos de manera efectiva.
- b.** Cultura organizacional: Leithwood (2020) señala que un liderazgo efectivo debe promover una cultura organizacional positiva basada en

valores como respeto, equidad y colaboración. Los participantes coinciden en que esto fortalece el trabajo en equipo, la confianza y el respeto mutuo dentro de la escuela, favoreciendo el éxito institucional.

- c.** Rediseño organizacional: Leithwood (2020) enfatiza la importancia de un liderazgo flexible que permita la adaptación de la estructura organizativa a las necesidades cambiantes del contexto escolar. Los docentes destacaron que un liderazgo efectivo debe ser capaz de rediseñar las estrategias pedagógicas y organizacionales para mejorar los procesos educativos, ajustándose a las demandas de la comunidad.
- d.** Liderazgo contextual: Leithwood (2020) enfatiza que un liderazgo efectivo se adapta al contexto particular de la escuela. Los participantes destacaron que un buen directivo escucha las necesidades de padres y docentes, ajustando sus estrategias y políticas según la realidad específica de la institución para lograr un liderazgo más eficaz.
- e.** Participación de todos los sectores: Los resultados muestran que un liderazgo efectivo fomenta la participación activa de toda la comunidad escolar. Según Leithwood y Mascall (2020), un buen líder involucra a todos los sectores en la toma de decisiones para asegurar el éxito de las políticas educativas. Docentes y padres destacan la importancia de la colaboración y

decisiones conjuntas, fortaleciendo así la comunidad educativa.

Liderazgo Directivo y ambiente laboral favorable para el profesorado

- a.** Eficacia colectiva: Un liderazgo distribuido que promueve el trabajo colaborativo mejora la eficacia escolar y el rendimiento académico. Leithwood (2020) señala que esta eficacia colectiva fortalece el desarrollo profesional y la capacidad de la escuela para alcanzar sus objetivos, lo cual fue confirmado por los docentes entrevistados.
- b.** Interdependencia: Según Leithwood (2020), el liderazgo distribuido fomenta la cooperación y el aprendizaje conjunto entre los miembros del equipo. Los docentes indicaron que esta interdependencia mejora la cohesión y permite aprovechar las fortalezas individuales para el beneficio colectivo.
- c.** Inteligencia emocional del líder: Goleman, Boyatzis y McKee (2020) afirman que un líder emocionalmente inteligente, que practica la empatía y la escucha activa, puede crear un ambiente de trabajo positivo y constructivo. Los docentes coinciden en que este tipo de liderazgo favorece la resolución de conflictos y el bienestar del equipo.
- d.** Satisfacción de necesidades del colectivo: Leithwood (2020) sostiene que un liderazgo participativo y respetuoso que atiende las necesidades del personal contribuye al bienestar y a un ambiente laboral saludable. Las entrevistas revelaron que los docentes valoran la disposición del líder para escuchar y apoyar sus inquietudes.
- e.** Liderazgo distribuido y sentido de pertenencia: Leithwood (2020) también destaca que el liderazgo distribuido fortalece el sentido de pertenencia y compromiso del profesorado. Los resultados mostraron que los docentes aprecian la inclusión en la toma de decisiones y la responsabilidad compartida en el éxito de la institución.
- f.** Docentes como líderes: Leithwood (2020) señala la importancia de reconocer a los docentes líderes informales como agentes clave en la cultura organizacional. Los docentes entrevistados valoran la participación activa de sus colegas en la gestión escolar, lo que fortalece la colaboración.
- g.** Estado emocional del docente: Finalmente, Leithwood (2020) indica que las emociones de los docentes influyen en su desempeño y en el clima laboral. Los datos muestran que un liderazgo que favorece un ambiente emocionalmente saludable contribuye al bienestar y compromiso del profesorado, mejorando la calidad educativa.

CONCLUSIONES

El presente estudio, centrado en la identificación de los elementos del liderazgo directivo que inciden en la mejora de la calidad institucional, laboral y educativa en la escuela primaria “Sección XLII del SNTE” #2204, ha permitido conocer, a través de la aplicación de entrevistas cualitativas, las percepciones de diversos actores educativos (docentes, directivo y padres de familia) sobre el liderazgo en su contexto específico. A través del análisis de las dimensiones y categorías emergentes, se busca aportar un nuevo conocimiento al campo del liderazgo educativo, específicamente al de los liderazgos directivos que impactan en la mejora institucional.

El estudio tenía como objetivo principal identificar los elementos del liderazgo directivo que los actores educativos consideran que inciden en la mejora de la calidad educativa y laboral en la escuela. A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el liderazgo directivo influye significativamente en diversos aspectos de la vida escolar, tanto en lo institucional como en lo laboral. En particular, se evidenció que la visión compartida, los rasgos personales del directivo, y las condiciones laborales favorables son aspectos esenciales para la mejora educativa y el fortalecimiento de la cohesión en el equipo docente. Este objetivo se cumplió de manera exitosa al obtener una comprensión clara de las expectativas y percepciones de los actores educativos.

En cuanto a los objetivos específicos, estos se centraron en explorar las relaciones entre el liderazgo directivo y el funcionamiento institucional, así como el ambiente laboral. A lo largo de la investigación, se identificaron

dimensiones clave como la motivación docente, la creación de condiciones de trabajo adecuadas, y la importancia de un liderazgo transformacional que favorezca un ambiente colaborativo. Los resultados validan la idea de que un liderazgo centrado en la participación y la colaboración, más que en la imposición, tiene un impacto positivo en el bienestar de los docentes y en la calidad educativa. La hipótesis planteada al inicio de este estudio sugería que los elementos del liderazgo directivo, como la creación de una visión compartida, el desarrollo de condiciones de trabajo favorables, y el fortalecimiento de un ambiente colaborativo, son factores clave para mejorar la calidad educativa e institucional. Los resultados de las entrevistas confirmaron esta hipótesis. Los actores educativos coinciden en que el liderazgo transformacional y la capacidad del directivo para fomentar un entorno de respeto y trabajo conjunto son esenciales para la mejora del desempeño escolar. La hipótesis es, por tanto, validada, ya que los hallazgos muestran que la calidad educativa está estrechamente relacionada con el liderazgo efectivo.

La pregunta de investigación central, que versa de la siguiente manera: ¿Cuáles son los elementos del liderazgo directivo que los actores educativos de la Escuela Primaria Estatal “Sección XLII del SNTE” #2204 consideran que propician o inciden en la mejora de la calidad institucional, laboral y educativa?, se ha desglosado en dos partes para un análisis más profundo, presentado a continuación:

Pregunta de investigación 1: ¿Cuáles son los elementos del liderazgo directivo que los actores educativos consideran

que propician la mejora de la calidad educativa e institucional? Los elementos clave identificados incluyen la visión compartida, los rasgos de personalidad del líder, las condiciones laborales favorables, la motivación docente, y el establecimiento de metas claras. Estos elementos son percibidos como factores determinantes en la mejora de la calidad educativa y la cohesión institucional. El liderazgo participativo, caracterizado por la escucha activa y el respeto, también se destacó como un componente fundamental para generar un ambiente colaborativo y mejorar el desempeño escolar.

Pregunta de investigación 2: ¿Cómo incide el liderazgo directivo en el ambiente laboral del profesorado? El análisis de los datos mostró que el liderazgo directivo tiene una influencia significativa en el ambiente laboral del profesorado. Los docentes valoraron positivamente un liderazgo que promueva la colaboración, el respeto y la comunicación abierta. La motivación, la creación de un ambiente de confianza, y la promoción de una cultura organizacional saludable fueron aspectos clave que contribuyen a un clima laboral favorable. El liderazgo emocionalmente inteligente, que se basa en la empatía y el apoyo, también fue señalado como un factor clave para mejorar la moral y el compromiso del profesorado.

Los resultados obtenidos en este estudio están directamente conectados con las teorías y enfoques que sustentan el marco teórico de la investigación. En particular, las nociones de liderazgo transformacional y liderazgo distribuido de Leithwood (2020) y Gairín (2024) han sido confirmadas por los hallazgos de la investigación. Los datos muestran que los actores educativos

consideran que un liderazgo que promueva la participación, la escucha activa y la creación de condiciones laborales adecuadas mejora la calidad educativa y el ambiente laboral.

Desde la perspectiva metodológica, el enfoque cualitativo basado en entrevistas permitió una comprensión profunda y detallada de las percepciones de los actores educativos, tal y como Mertens (2020) plantea que sean las investigaciones de dicho enfoque. Las categorías emergentes del análisis, tales como la visión compartida, la motivación docente y la interdependencia del equipo, coinciden con las categorías teóricas planteadas en el marco conceptual de la investigación, lo que valida la metodología empleada. Este estudio contribuye al conocimiento existente sobre liderazgo educativo al demostrar cómo los elementos del liderazgo directivo pueden influir en la calidad educativa y laboral. En particular, resalta la importancia de un liderazgo que fomente la participación, la colaboración y el desarrollo profesional del profesorado. Además, aporta evidencia empírica que refuerza la teoría sobre liderazgo transformacional y distribuido, y proporciona un contexto específico en el que estos modelos de liderazgo pueden ser aplicados y evaluados en una escuela primaria.

Es importante señalar que este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, la muestra de entrevistas fue relativamente pequeña (37-40 participantes), lo que puede limitar la generalización de los resultados a otras instituciones educativas. Además, el estudio se centró en una sola institución, por lo que los resultados podrían no ser representativos de otras escuelas en

diferentes contextos. Otra limitación es que se utilizó únicamente un enfoque cualitativo, por lo que no se pudo cuantificar la magnitud de los efectos de los elementos del liderazgo en la calidad educativa.

A partir de los hallazgos de este estudio, se pueden proponer varias líneas de investigación futura. Una de ellas podría centrarse en el análisis comparativo entre diferentes escuelas de la misma región o de contextos distintos, para explorar las variaciones en los elementos del liderazgo directivo y su impacto en la calidad educativa. Otra línea interesante sería la exploración del impacto del liderazgo directivo en el rendimiento académico de los estudiantes, utilizando una metodología cuantitativa que permita establecer relaciones causales más claras. Además, sería útil investigar cómo el liderazgo se adapta a las nuevas demandas educativas en un contexto postpandemia, dado que la realidad educativa ha cambiado considerablemente en los últimos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Cruz Medina, W. H., Roa Rodríguez, M. E., Riveros, A. R., & Arboleda Ramos, A. M. (2024). Innovación pedagógica desde la perspectiva de liderazgo en instituciones de educación secundaria en Colombia. En *Educação em transformação: desafios emergentes 3* (pp. 289–301). ATENA Editora.
- Gairín, J. (2024a). El liderazgo educativo y el cambio institucional: Impacto en la calidad educativa. La Muralla.
- Gairín, J. (2024b). Liderazgo y dirección escolar: Enfoques contemporáneos y retos actuales. UOC.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2020). El líder resonante crea más: Cómo potenciar la inteligencia emocional en el liderazgo. Vergara.
- González, M., & Cordero, E. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la mejora escolar en escuelas públicas de la Ciudad de México. *Revista Iberoamericana de Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 45–65.
- Harris, A., & Jones, M. (2021). Leading in a post-COVID world: How schools can use distributed leadership to navigate complex change. *School Leadership & Management*, 41(4–5), 297–306. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1950664>
- Herrera, L. (2023). Relación entre liderazgo transformacional y motivación docente en escuelas secundarias públicas [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León].

Leithwood, K. (2020). *Cómo liderar nuestras escuelas: Aportes desde la investigación*. Novedades Educativas.

Leithwood, K., & Mascal, B. (2020). Strong districts and their leadership. *Educational Leadership Review*, 21(2), 23–38.

Mertens, D. M. (2020). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Apoyar a los líderes escolares: Políticas eficaces para contextos educativos cambiantes*. OECD Publishing.

Rodríguez, P. (2022). *Liderazgo con visión compartida y ambiente institucional en escuelas primarias urbanas* [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. Secretaría de Educación Pública (SEP). (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar*.

Spillane, J. P. (2020). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

UNESCO. (2021). *Reimaginando juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.