

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2833>

Liderazgo directivo para el fomento de Engagement docente
Managerial leadership for the promotion of teacher Engagement

Gilmer-Francisco Diestra Azaña
gdiestraaz@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú
<https://orcid.org/0000-0001-9375-962X>

Dora Lourdes Ponce-Yactayo
dlourdespy@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú
<https://orcid.org/0000-0001-7823-6839>

Doris Deysi Pérez-Ruiz
doperu_25@hotmail.com
Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú
<https://orcid.org/0009-0000-8100-1934>

Carmen Elena Carbonell-García
ccarbonell@ucv.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-3692-3013>

Recepción: 15 de abril 2023
Revisado: 23 de junio 2023
Aprobación: 01 de agosto 2023
Publicado: 15 de agosto 2023

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

RESUMEN

Se presenta el objetivo de analizar el liderazgo directivo para el fomento de engagement docente. La revisión de literatura fue realizada a 19 artículos científicos publicados en revistas indizadas en Scopus, WOS, Scielo, PubMed, Latindex 2.0. Es importante promover el liderazgo directivo para el fomento de engagement docente; por cuanto, las relaciones entre profesores y alumnos y los modales de los profesores pueden influir significativamente en la participación de los estudiantes en virtud de que a través de las interacciones con los profesores, los estudiantes encuentran estabilidad emocional y actitudinal y obtienen un apoyo emocional satisfactorio de sus profesores.

Descriptores: Motivación; voluntad de realización; actitud laboral. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze managerial leadership for the promotion of teacher engagement. The literature review was conducted on 19 scientific articles published in journals indexed in Scopus, WOS, Scielo, PubMed, Latindex 2.0. It is important to promote managerial leadership for the promotion of teacher engagement; because the relationships between teachers and students and the teachers' manners can significantly influence student participation, since, through interactions with teachers, students find emotional and attitudinal stability and obtain satisfactory emotional support from their teachers.

Descriptors: Motivation; achievement motivation; work attitudes. (UNESCO Thesaurus).

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los líderes muestra aptitudes de acuerdo con la solvencia profesional, moral y ética, son valorados por un buen o mal desempeño en la gestión en las instituciones del estado, e inclusive, en las instituciones educativas privadas; o también en la localidad donde prestó servicio. Al cumplir esta responsabilidad los directivos tienen un deber muy delicado para dirigir y ejercer su trabajo en una institución educativa. Esta responsabilidad debe ser cumplida gracias al apoyo de los miembros de la comunidad educativa. Este liderazgo debe priorizar el desarrollo del estudiante en nuestra localidad, a nivel regional, nacional e internacional para dirigir los objetivos debido a conseguir los estándares educativos (Muñoz y Charro, 2018).

Para Fuentes y Pérez (2019) los padres mantenían grandes expectativas considerando que las instituciones educativas, respondían a las exigencias y necesidades de la realidad. Por esa razón exigen a los líderes de las instituciones un mejor desenvolvimiento en el actuar y sobre todo eficiente y efectivo. De esta manera el directivo mostrará el desarrollo en las actividades emprendidas por determinadas instituciones educativas con el objetivo de lograr las metas trazadas.

En el sistema educativo que se brinda existen muchas insatisfacciones de los docentes, estudiantes y padres de familia, en la formación que se les brinda en las escuelas cuyos directivos cumplen el rol de líderes para mejorar en los aprendizajes de los alumnos. Según Bozú e Imbernón (2016), los enfoques tradicionales de los procesos de enseñanza al estudiante fueron de forma verticalista por ello con el apoyo de un directivo líder se necesita una educación acorde al contexto.

El sistema educativo peruano requiere contar con directores que se identifiquen con su función y tengan un compromiso moral con la localidad y, por ende, con la institución educativa, haciendo que las oportunidades las aprovechen y las dificultades lo convierten en fortaleza. Esto traerá como consecuencia el fortalecimiento de los integrantes de la institución educativa. Es que los directivos lideren las diferentes actividades facilitando la

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

planificación y ejecución de los objetivos institucionales (Estrada, 2018). La función de los directivos empieza con concientizar a los demás actores educativos para lograr que estos se involucren. Esto se obtiene cuando el líder cumple de manera eficiente su rol encomendado, aunque esto parece descabellado, claro que no es imposible siempre en cuando el directivo cumpla su rol a cabalidad.

En este sentido; es prioritario dentro de las políticas educativas, incentivar una relación asertiva entre directivos, docentes, estudiantes, como parte de un equipo de trabajo en donde la motivación contribuya al empoderamiento del aprendizaje. Por lo tanto, es importante construir una relación emocional positiva con los estudiantes. En contextos educativos es crucial para los educadores, ya que sus comportamientos emocionales positivos como la compasión, la empatía y la simpatía pueden involucrar a los estudiantes en contextos académicos para lograr sus propósitos (Zhang, 2022).

Queda determinado que es importante promover el liderazgo directivo para el fomento de engagement docente; por cuanto el engagement académico y laboral ayuda a los sujetos en la contribución de su desarrollo personal, a ser perseverantes en la consecución de sus metas y a afrontar las exigencias laborales, brindándoles recursos para hacer frente a sus actividades diarias (Rojas et al., 2023).

Se presenta el objetivo de analizar el liderazgo directivo para el fomento de engagement docente.

MÉTODO

La revisión de literatura fue realizada a 19 artículos científicos publicados en revistas indizadas en Scopus, WOS, Scielo, PubMed, Latindex 2.0.

La revisión sistemática es una técnica que permitió resumir de manera minuciosa los artículos referentes a la temática de revisión bibliográfica. La aplicación de esta pericia ha facilitado la revisión y estudio de la producción científica, en cuanto a la información sobre liderazgo directivo y engagement docente.

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

Se establecieron como palabras clave “liderazgo directivo, liderazgo pedagógico, gestión directiva, engagement docente”. El uso de estos vocablos se determinó por el interés en identificar aquellas investigaciones relacionadas a la formación del liderazgo directivo.

RESULTADOS

En cuanto a la preparación de líderes directivos lo primero es importante desarrollar evaluaciones sistemáticas que muestran el empoderamiento de liderazgo y el impacto en la preparación en la praxis educativa en las escuelas. En la investigación muestra la comprensión y análisis que se ha tenido en la observación de los líderes como la autonomía que se desarrolla en la interacción con los agentes educativos. En los resultados se observa que hay una alta valoración de los planes y objetivos formativos que se consideran un plan formativo con exigencias de la función del cargo transfiriendo a los aprendizajes. Esto implica que la toma de decisiones de los directivos influye de manera significativa en el logro de los aprendizajes en los escolares (Romero, *et ál.*, 2020).

Por otro lado, Rodríguez y Acosta (2020) mencionaron que los directivos de las instituciones educativas sostienen algún éxito que permite mejoras y cambios que cuenta como base una visión corresponsable teniendo como visión al desenvolvimiento de las integrantes de la comunidad educativa. En la actualidad los directivos líderes tienen la responsabilidad juntamente con los agentes educativos el diagnóstico de los aprendizajes, la situación real a los estudiantes, los procesos educativos de las instituciones, elegir por intermedio de propuesta las estrategias para mejorar la permanencia de los estudiantes en las instituciones educativas con el objetivo de propiciar la pertinencia para continuar los estudios. Esto es parte de la formación en ciudadanía y derechos laborales. En esta realidad se verificó la praxis de un liderazgo eficiente y responsable para mitigar las barreras de inequidad y exclusión asumiendo a los nuevos retos sobre la desigualdad.

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

El liderazgo compartido en los equipos directivos es un tema que ha ido asumiendo cada vez mayor importancia en la literatura sobre liderazgo, gestión y organización. Durante las últimas décadas, el liderazgo compartido se ha convertido en un tema relevante que refleja un nuevo dominio sobre las influencias mutuas del liderazgo (formales e informales) en el contexto de los equipos de trabajo (Zhu et al., 2019). En la actualidad hay muchos cambios en el sistema educativo, debido a la inserción de las nuevas reformas que están fundamentadas por nuevos retos y paradigmas actuales, que permite que cada día se ponga más énfasis en el liderazgo directivo, con el fin de que sea el responsable de liderar dentro de la comunidad educativa y que influya mejorar el rendimiento académico y el logro de la mejora en el clima institucional garantizando una educación de calidad, equitativa e inclusiva (Parra et al., 2020).

Para Ferreira (2021), el liderazgo directivo en la gestión escolar tenía una visión en lograr una educación óptima. En consecuencia, lograr la calidad educativa es tarea de todos y todas; pero recae directamente en el director de la institución educativa por ser la principal autoridad en una institución educativa en la parte administrativa, pedagógica y de organización en la gestión en una determinada institución.

Así mismo, Chumacero-Vega y Carrión-Barco (2021) indicaron que es de vital importancia la preparación de líderes trascendentales en varios aspectos, principalmente en el aspecto educativo, en la cual necesita el papel protagónico de un líder capaz de cumplir eficientemente para obtener una fructífera educación. Desde un enfoque universal, según Gaete-Vergara et al. (2020), mencionan la importancia de la praxis que hacen los docentes y los directivos en el proceso de la interacción de estudiantes con los docentes, definiéndolo como una fortaleza para sugerir proyectos educativos, propuestos por las autoridades competentes teniendo en cuenta la coyuntura mundial durante la pandemia.

Por otro lado, Ma (2021) destaca que el engagement docente, puede promover la resiliencia por cuanto los alumnos tienen recursos motivacionales internos que, cuando

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

se mantienen, pueden mejorar el compromiso, el entusiasmo, la resiliencia y el éxito. La participación de los estudiantes en las tareas educativas es una cuestión notable que respalda el éxito general de los estudiantes en la educación superior. Además, desarrollar la resiliencia en los alumnos requiere necesariamente del esfuerzo de los docentes. Por lo tanto, el apoyo de los docentes a la autonomía es fundamental para aumentar los resultados apropiados y se considera un fuerte predictor de los recursos particulares de los alumnos junto con sus estilos de motivación y logros educativos.

Una manera de mantener la motivación positiva es mantener un buen estado de salud. Por lo tanto, Nubani-Husseini et al. (2022) indican que se ha demostrado que las intervenciones de promoción de la salud en la escuela conducen a cambios mensurables en los comportamientos de nutrición y actividad física, en consideración se justifica una formación docente eficaz que conduzca a su participación en el diseño de intervenciones de promoción de la salud en el entorno escolar.

En este sentido, las relaciones entre profesores y alumnos, y los modales de los profesores, pueden influir significativamente en la participación de los estudiantes, por cuanto, a través de las interacciones con los profesores, los estudiantes encuentran estabilidad emocional y actitudinal, y obtienen un apoyo emocional satisfactorio de sus profesores, lo que resulta en un aprendizaje efectivo. En resumen, una relación positiva entre profesor y alumno se reconoce mediante la empatía, el cuidado, la participación, la esperanza y la estima, y todos los ejemplos de comportamientos positivos de los profesores investigados hasta la fecha son el cuidado del profesor, la caricia, la inmediatez, la credibilidad, la sencillez, la aprobación y los elogios (Sun, 2021).

Así mismo, Tao (2022) indica que la atención plena de los docentes, el compromiso laboral y las emociones en el aula se encuentran en el nivel intermedio y están significativamente correlacionados. El efecto de la atención plena del profesor sobre las emociones en el aula está parcialmente mediado por el compromiso laboral. Además, las

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

emociones negativas median parcialmente el efecto de la atención plena del docente en el compromiso laboral, mientras que las emociones positivas lo median completamente. En complemento, Hu et al. (2022) comentan que la cadena de efectos mediadores entre la gratitud y el bienestar profesional fue significativa en áreas no étnicas. En conclusión, el capital psicológico puede predecir eficazmente el compromiso profesional docente, y el mecanismo de predicción en áreas étnicas es diferente al de áreas no étnicas.

Los autores Jin y Wang (2019) sugieren que las escuelas deberían prestar más atención a mejorar el apoyo emocional de los profesores a los adolescentes y satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los estudiantes, lo que mejoraría el impacto positivo de la gratitud en el compromiso con el aprendizaje; por cuanto, la gratitud, una respuesta positiva a recibir un beneficio, puede ayudar al desarrollo de los adolescentes al fomentar un sentido general de conexión con los demás, así como una motivación para utilizar las propias fortalezas para contribuir ampliamente a los demás. En resumen, hubo tres caminos mediadores: la gratitud afectó el compromiso con el aprendizaje a través del papel mediador del apoyo emocional de los docentes; necesidades psicológicas básicas; y el papel mediador en serie del apoyo emocional y las necesidades psicológicas básicas de los docentes.

Es así como la motivación para el aprendizaje juega un papel mediador en la relación entre el apoyo percibido del docente y el compromiso con el aprendizaje. Existe el efecto mediador en cadena de la aceptación de la tecnología y la motivación para el aprendizaje en la relación entre el apoyo docente percibido y el compromiso con el aprendizaje. Todo esto es de gran importancia para los profesores de las escuelas secundarias (An et al., 2022).

Mientras que el compromiso laboral de los docentes mediaba parcialmente el camino entre la IE de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. La mediación moderada mostró además que los docentes con alta autoeficacia tenían un impacto positivo más significativo en la relación entre el compromiso laboral docente y el

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

rendimiento académico de los estudiantes que los docentes con baja autoeficacia (Wang, 2022).

En contraste, Cobo-Rendón et al. (2022) indicaron que el *engagement* académico y la motivación autónoma son predictores positivos para el ajuste a la vida universitaria. En tal sentido, cuando el estudiantado se encuentra comprometido académicamente y posee una motivación interna se integrará con mayor facilidad al entorno universitario. En el caso de la motivación controlada solo predice negativamente el ajuste personal-emocional e institucional. Por lo cual, si las motivaciones del estudiantado son orientadas por fuentes externas, tendrá dificultades para integrarse emocionalmente con las personas de su nuevo entorno e institucionalmente a las demandas propias del mundo universitario.

CONCLUSIONES

Es importante promover el liderazgo directivo para el fomento de *engagement* docente; por cuanto, las relaciones entre profesores y alumnos y los modales de los profesores pueden influir significativamente en la participación de los estudiantes, por cuanto, a través de las interacciones con los profesores, los estudiantes encuentran estabilidad emocional y actitudinal y obtienen un apoyo emocional satisfactorio de sus profesores. El efecto de la atención plena del profesor sobre las emociones en el aula está parcialmente mediado por el compromiso laboral. Además, las emociones negativas median parcialmente el efecto de la atención plena del docente en el compromiso laboral, mientras que las emociones positivas lo median completamente.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Amerstorfer, C. M., y Freiin von Münster-Kistner, C. (2021). Student Perceptions of Academic Engagement and Student-Teacher Relationships in Problem-Based Learning. *Frontiers in psychology*, 12, 713057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713057>
- An, F., Yu, J., y Xi, L. (2022). Relationship between perceived teacher support and learning engagement among adolescents: Mediation role of technology acceptance and learning motivation. *Frontiers in psychology*, 13, 992464. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992464>
- Chumacero-Vega, C. H., y Carrión-Barco, G. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo [Educational model for managerial leadership]. *Revista Conrado*, 17(79), 114-119. Recuperado de <https://n9.cl/ghspj>
- Cobo-Rendón, R, López-Angulo, Y, Sáez-Delgado, F, y Mella-Norambuena, J. (2022). Engagement, motivación académica y ajuste de estudiantado universitario [Engagement, academic motivation, and adjustment of university students]. *Revista Electrónica Educare*, 26(3), 256-274. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.26-3.15>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos [Managerial leadership in school management. Comparison of cases]. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Gaete-Vergara, M., Acuña Collado, V., y Ramírez Muga, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro [Social leadership, a driving force for management practices in education in confinement contexts]. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 19(1), 1–12. Recuperado de <https://n9.cl/38w2s>
- Hu, D., Zhou, T., Zhou, K., y Deng, F. (2022). The Relationship Between Psychological Capital and Teacher Career Commitment in Ethnic Areas of China: The Mediating Effects of Gratitude and Career Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12, 818274. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.818274>

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

- Jin, G., y Wang, Y. (2019). The influence of gratitude on learning engagement among adolescents: The multiple mediating effects of teachers' emotional support and students' basic psychological needs. *Journal of Adolescence*, 77, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2019.09.006>
- Ma Q. (2021). The Role of Teacher Autonomy Support on Students' Academic Engagement and Resilience. *Frontiers in psychology*, 12, 778581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.778581>
- Nubani-Husseini, M., Zwas, D. R., y Donchin, M. (2022). Teacher Training and Engagement in Health Promotion Mediates Health Behavior Outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 19(5), 3128. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053128>
- Parra, N., y Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica [Effective managerial leadership and its impact on teacher interpersonal relationships at the José Mejía Lequerica School]. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 39-46. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.412>
- Rodríguez, C., y Acosta, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos [Managerial leadership for social justice in vulnerable contexts: a case study of Mexican school principals]. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 59(2), 4-26. Recuperado de <https://n9.cl/dbm7g>
- Rojas, J, Garay, J, Huamán, P, Rodríguez, M., y Rodríguez, P. (2023). Engagement académico y laboral docente: Una revisión bibliográfica. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 35-48. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.495>
- Romero, R., Montt, B., Pino, B., Riquelme, I., y Gracia, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno [Evaluating the transfer of managerial leadership training: a Chilean case study]. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, 1-13. Recuperado de <https://n9.cl/rhfpv>
- Sun Y. (2021). The Effect of Teacher Caring Behavior and Teacher Praise on Students' Engagement in EFL Classrooms. *Frontiers in Psychology*, 12, 746871. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.746871>

Gilmer-Francisco Diestra Azaña; Dora Lourdes Ponce-Yactayo; Doris Deysi Pérez-Ruiz;
Carmen Elena Carbonell-García

- Tao W. (2022). Understanding the relationships between teacher mindfulness, work engagement, and classroom emotions. *Frontiers in Psychology, 13*, 993857. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.993857>
- Wang L. (2022). Exploring the Relationship Among Teacher Emotional Intelligence, Work Engagement, Teacher Self-Efficacy, and Student Academic Achievement: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 12*, 810559. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.810559>
- Zhang Z. (2022). Toward the Role of Teacher Empathy in Students' Engagement in English Language Classes. *Frontiers in Psychology, 13*, 880935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.880935>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L. y Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly, 30*(2), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>