

EXPLORA NUESTRA

NÚMERO 5

# REVISTA >

# IBEROAMERICANA

en Desarrollo Humano y Emociones

Educación, bienestar y enfoques humanistas



## POSGRADOS PRESENCIALES

- Maestría en Inteligencia Emocional
- Doctorado en Educación Emocional
- Maestría en Desarrollo Humano en la Docencia
- Doctorado en Desarrollo Humano y Educación

**ce**  
MAR DE CORTÉS

# Gestión directiva y educación en valores en escuelas primarias

Autora: Alma Rosa Domínguez Rocha  
Doctora en Desarrollo Humano y Educación  
Centro Universitario Mar de Cortés, Culiacán, México.

## Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la gestión directiva y la educación en valores en escuelas primarias públicas, reconociendo al director escolar como un actor clave en la construcción de una cultura institucional ética y humanista. El estudio parte del contexto de la educación básica mexicana y de los principios de la Nueva Escuela Mexicana, que enfatizan la formación integral del alumnado y la convivencia escolar basada en valores.

Se adoptó un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, de carácter no experimental, exploratorio y de campo. La investigación se desarrolló en escuelas primarias públicas de la zona escolar 069 de Culiacán, Sinaloa. Los participantes fueron directores escolares con diferente trayectoria profesional. Para la recolección de la información se emplearon entrevistas semiestructuradas, observación participante y diario de campo, lo que permitió comprender las prácticas directivas desde la voz de los actores y su contexto real.

Los resultados evidencian que la educación en valores es concebida por los directores como un eje transversal de la vida escolar, que se expresa tanto en la planeación institucional como en las prácticas cotidianas. Se identificó un predominio de estilos de liderazgo participativo, empático y transformacional, los cuales favorecen la convivencia armónica, la corresponsabilidad y el compromiso ético del colectivo docente. Asimismo, se reconocen estrategias de gestión orientadas al fomento de valores como el respeto, la solidaridad, la justicia y la empatía, a través de proyectos institucionales, campañas valorales, espacios de diálogo y vinculación con las familias. No obstante, también se identificaron



obstáculos significativos, entre ellos la sobrecarga administrativa, la falta de formación específica en liderazgo ético, la resistencia al cambio y la limitada participación de algunos padres de familia.

Se concluye que la gestión directiva tiene un impacto determinante en la formación ética del alumnado y en el clima escolar. Un liderazgo basado en valores, coherente y participativo, contribuye a fortalecer la cultura institucional y la convivencia escolar. Finalmente, se subraya la necesidad de fortalecer la formación continua de los directores en liderazgo ético y de generar políticas educativas que respalden de manera sistemática la educación en valores en la escuela primaria.

**Palabras clave:** gestión directiva, liderazgo escolar, educación en valores, escuela primaria, convivencia escolar.

### **Abstract**

This study analyzes the relationship between school leadership management and values education in public primary schools, recognizing the school principal as a key actor in the construction of an ethical, humanistic, and inclusive institutional culture. The research is framed within the context of Mexican basic education and the principles of the New Mexican School, which emphasize students' holistic development and values-based school coexistence.

A qualitative approach was adopted using a non-experimental, exploratory, field-based multiple case study design. The study was conducted in public primary schools within School Zone 069 in Culiacán, Sinaloa. Participants included school principals with diverse professional backgrounds and levels of experience. Data were collected through semi-structured interviews, participant observation, and field journals, allowing for an in-depth understanding of leadership practices from the perspectives of educational actors within their real contexts.

The findings reveal that principals conceive values education as a transversal axis of school life, reflected both in institutional planning and in everyday practices.

Predominant leadership styles were participatory, empathetic, and transformational, fostering harmonious coexistence, shared responsibility, and ethical commitment among teaching staff. Various management strategies aimed at promoting values such as respect, solidarity, justice, and empathy were identified, including institutional projects, values-based campaigns, dialogic spaces, and family involvement. However, significant challenges were also observed, such as administrative overload, lack of specialized training in ethical leadership, resistance to change, and limited family participation.

The study concludes that leadership management plays a decisive role in students' ethical formation and in shaping a positive school climate. Values-based, coherent, and participatory leadership contributes significantly to strengthening institutional culture and school coexistence. The findings highlight the need to reinforce continuous training for school principals in ethical leadership and to develop educational policies that systematically support values education in primary schools.

**Keywords:** school leadership, management, values education, primary education, school coexistence.

## Introducción

La educación primaria constituye una etapa fundamental en la formación integral de niñas y niños, no solo en lo referente a la adquisición de conocimientos académicos, sino también en la construcción de valores éticos que orientan la convivencia, la participación social y el ejercicio de la ciudadanía. La escuela se configura como uno de los espacios sociales más influyentes para el desarrollo de valores como el respeto, la empatía, la responsabilidad y la justicia, indispensables para la vida democrática y la cohesión social.

En este contexto, la gestión directiva adquiere un papel estratégico en la configuración de la cultura institucional y en la promoción de una educación en valores significativa y coherente. El director escolar no solo cumple funciones administrativas, sino que actúa como líder pedagógico y agente ético, capaz de

articular los procesos organizativos, pedagógicos y relacionales que inciden directamente en el clima escolar y en la formación moral del alumnado. Un liderazgo basado en valores favorece la colaboración, el diálogo, la toma de decisiones compartida y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa.

En los últimos años, los sistemas educativos —particularmente en América Latina y en México— han enfrentado diversos desafíos sociales y culturales, tales como la violencia escolar, la discriminación, el debilitamiento de los vínculos comunitarios y la pérdida de referentes éticos en los entornos escolares. Ante esta realidad, políticas educativas como la Nueva Escuela Mexicana han enfatizado la necesidad de fortalecer la formación ética, humanista e inclusiva desde la educación básica, reconociendo la educación en valores como un eje transversal del desarrollo humano.

No obstante, a pesar del reconocimiento normativo y discursivo de la educación en valores, su implementación en las escuelas primarias suele presentarse de manera fragmentada, limitada a acciones aisladas o desvinculadas de la planeación institucional. Diversas investigaciones señalan que esta situación se relaciona con la ausencia de estrategias sistemáticas de gestión, la sobrecarga administrativa de los directivos, la falta de formación específica en liderazgo ético y la limitada participación de las familias en los procesos formativos.

En este sentido, resulta necesario analizar cómo los directores de escuelas primarias conciben, gestionan y promueven la educación en valores desde su práctica cotidiana, así como identificar los estilos de liderazgo y los desafíos que enfrentan en contextos educativos específicos. Por ello, el presente estudio tiene como propósito analizar la relación entre la gestión directiva y la educación en valores en escuelas primarias públicas, a partir de un enfoque cualitativo que permita comprender las prácticas, percepciones y experiencias de los directivos. Con ello, se busca aportar evidencia empírica y reflexiones que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo escolar orientado a la formación ética y a la mejora de la convivencia escolar.

## Objetivos

### Objetivo General

- Evaluar la gestión de los directores en educación primaria en la promoción de una educación en valores.

### Objetivos específicos

- Identificar los principales desafíos que enfrentan los directores de educación primaria en la gestión de estrategias para la formación ética del alumnado.
- Analizar las estrategias de liderazgo que gestionan los directores de escuelas primarias para el fomento de valores.
- Examinar la percepción de los directores sobre su gestión en la promoción de la educación en valores, explorando su influencia en la convivencia y el ambiente escolar.

## Supuestos del estudio

1. La gestión directiva en educación primaria influye de manera determinante en la promoción de valores éticos, el clima escolar y la formación integral del alumnado.
2. Los directores enfrentan desafíos estructurales y contextuales —como la sobrecarga administrativa, la falta de recursos, la diversidad sociocultural y la escasa formación en liderazgo ético— que dificultan la implementación sistemática de la educación en valores.
3. El liderazgo transformacional y participativo favorece la interiorización de valores éticos, al promover el trabajo colaborativo, el ejemplo, la corresponsabilidad y la participación de la comunidad educativa.
4. La percepción y efectividad de la gestión directiva en la educación en valores están condicionadas por la formación, la experiencia profesional del director y el contexto socioeconómico de la escuela.

5. La formación continua en liderazgo ético y pedagogía de valores es clave para fortalecer el rol del director como agente de cambio y consolidar una cultura escolar basada en el respeto, la justicia y la convivencia pacífica.

## Método

### Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló desde un **enfoque cualitativo**, con un **diseño no experimental, de campo** y de **alcance exploratorio–interpretativo**, con el objetivo de comprender la relación entre la gestión directiva y la educación en valores en escuelas primarias públicas. Este enfoque permitió analizar el fenómeno desde la perspectiva de los actores educativos, atendiendo a la complejidad del contexto escolar y sin manipulación de variables

Se utilizó el **método de estudio de caso**, el cual resulta pertinente para examinar en profundidad prácticas directivas, estilos de liderazgo y estrategias institucionales vinculadas a la formación ética del alumnado en contextos reales y específicos.

### Contexto y participantes

El estudio se llevó a cabo en **escuelas primarias públicas de la zona escolar 069**, ubicadas en **Culiacán, Sinaloa, México**. Los casos fueron seleccionados mediante criterios intencionales, considerando escuelas con al menos cinco años de funcionamiento continuo, matrícula mínima de 200 estudiantes y contextos socioeconómicos de nivel medio-bajo a bajo.

Los participantes fueron **directores de escuelas primarias**, con distinta trayectoria profesional y experiencia en el cargo, lo que permitió obtener una visión amplia y diversa sobre la gestión directiva y la promoción de valores en el ámbito escolar

## Técnicas de recolección de datos

La recopilación de información se realizó mediante técnicas cualitativas que favorecieron la triangulación de datos:

- **Entrevistas semiestructuradas**, dirigidas a los directores escolares, orientadas a explorar sus percepciones, prácticas de gestión, estilos de liderazgo y desafíos en la promoción de la educación en valores.
- **Observación participante**, desarrollada durante jornadas escolares y sesiones de Consejo Técnico Escolar, con el propósito de identificar prácticas directivas, interacciones y dinámicas relacionadas con la convivencia escolar.
- **Diario de campo**, utilizado para el registro sistemático de situaciones relevantes, comportamientos observados y reflexiones analíticas del investigador.

Estas técnicas permitieron un acercamiento integral al fenómeno, articulando el discurso de los directivos con sus prácticas cotidianas.

## Análisis de datos

El análisis de la información se realizó mediante un proceso **interpretativo y categorial**, que incluyó la organización, codificación y comparación de los datos obtenidos. A partir de este proceso emergieron categorías analíticas relacionadas con la concepción de la educación en valores, los estilos de liderazgo directivo, las estrategias de gestión implementadas y los obstáculos institucionales identificados.

La triangulación de entrevistas, observaciones y registros de campo fortaleció la consistencia del análisis y permitió comprender de manera profunda la influencia de la gestión directiva en la formación ética del alumnado



## Contexto de la investigación y participantes

La presente investigación se desarrolló en **escuelas primarias públicas pertenecientes a la zona escolar 069**, ubicadas en el municipio de **Culiacán, Sinaloa, México**, durante el ciclo escolar 2024–2025. El contexto educativo en el que se inscribe el estudio se caracteriza por atender comunidades con **condiciones socioeconómicas de nivel medio-bajo a bajo**, lo que supone retos específicos en términos de convivencia escolar, participación familiar y disponibilidad de recursos materiales y humanos. Este escenario resulta particularmente pertinente para analizar la gestión directiva y su influencia en la promoción de la educación en valores, dada la relevancia que adquiere la escuela como espacio formativo y de contención social

La selección de los casos se realizó mediante un **muestreo intencional**, atendiendo a criterios éticos, prácticos y teóricos. Se incluyeron escuelas que contaran con **una matrícula mínima de 200 estudiantes, al menos cinco años de operación continua** y una estructura organizativa estable, lo que permitió observar prácticas directivas consolidadas y dinámicas institucionales sostenidas en el tiempo. Asimismo, se excluyeron aquellas instituciones que hubieran recibido **intervenciones recientes de programas gubernamentales específicos orientados a la educación en valores**, con el propósito de evitar sesgos y garantizar que las prácticas analizadas correspondieran a procesos propios de la gestión escolar cotidiana y no a acciones inducidas externamente .

Los **participantes** del estudio fueron **directores de escuelas primarias públicas**, seleccionados por su papel estratégico dentro de la organización escolar y su responsabilidad directa en la toma de decisiones pedagógicas, administrativas y relacionales. Los directivos participantes presentaron **trayectorias profesionales diversas**, con distintos años de experiencia en la función directiva y en el sistema educativo, lo que permitió incorporar múltiples perspectivas sobre la gestión escolar y la formación ética del alumnado. Esta diversidad enriqueció el análisis al posibilitar

la comparación de estilos de liderazgo, estrategias de gestión y percepciones en contextos institucionales diferenciados.

La participación de los directores se centró en la **aportación de información cualitativa** a través de entrevistas semiestructuradas, así como en la observación de su práctica cotidiana en distintos espacios escolares, tales como jornadas laborales, interacción con docentes y alumnos, y sesiones de Consejo Técnico Escolar. Su conocimiento profundo del contexto institucional, de la comunidad escolar y de las problemáticas que inciden en la convivencia y la educación en valores resultó fundamental para comprender la relación entre la gestión directiva, la cultura escolar y la formación integral del alumnado.

Desde una perspectiva ética, la investigación garantizó la **participación voluntaria**, el **consentimiento informado** y la **confidencialidad** de los participantes, resguardando su identidad y la de las instituciones educativas involucradas. El estudio se condujo respetando los principios de respeto, responsabilidad y cuidado de la información, reconociendo a los directores no solo como fuentes de datos, sino como actores clave en la construcción de conocimiento educativo situado.

#### Estrategias pedagógicas implementadas

Las estrategias pedagógicas identificadas en el estudio se encuentran estrechamente vinculadas a la gestión directiva y a los estilos de liderazgo adoptados por los directores de educación primaria. Estas estrategias se orientan a la **promoción de valores éticos como eje transversal de la vida escolar**, integrándose tanto en la planeación institucional como en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa.

Entre las principales estrategias implementadas se destaca el **trabajo colaborativo entre docentes**, promovido a través de espacios colegiados como el Consejo Técnico Escolar, donde se reflexiona sobre la convivencia escolar, la resolución de conflictos y la incorporación de valores en las actividades pedagógicas. Asimismo, los directores impulsan el **aprendizaje basado en el ejemplo**, asumiendo una

postura ética coherente entre el discurso y la acción, lo cual se convierte en un referente formativo para docentes y estudiantes.

Otra estrategia relevante es la **mediación escolar**, utilizada como herramienta para la resolución pacífica de conflictos entre alumnos, docentes y familias. Esta práctica favorece el diálogo, la empatía y la corresponsabilidad, contribuyendo a un clima escolar armónico. De igual manera, se implementan **proyectos institucionales integrales**, campañas valorales y actividades cívicas que refuerzan valores como el respeto, la solidaridad, la justicia y la responsabilidad, tanto dentro del aula como en espacios comunitarios.

La **vinculación con las familias** constituye otra estrategia pedagógica significativa, ya que los directores promueven su participación en actividades escolares, reuniones informativas y acciones formativas orientadas al fortalecimiento de valores compartidos. Estas estrategias buscan consolidar una cultura escolar inclusiva y participativa, donde la educación en valores sea un proceso continuo y colectivo, más allá de acciones aisladas o normativas

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realizó mediante **técnicas cualitativas**, seleccionadas por su pertinencia para comprender en profundidad las percepciones, prácticas y significados que los directores atribuyen a la gestión directiva y a la educación en valores. Con el fin de fortalecer la validez del estudio, se recurrió a la **triangulación de técnicas e instrumentos**.

La técnica principal fue la **entrevista semiestructurada**, aplicada a los directores participantes. Este instrumento permitió explorar de manera flexible aspectos relacionados con su concepción de la educación en valores, los estilos de liderazgo ejercidos, las estrategias implementadas y los desafíos enfrentados en su práctica directiva. La guía de entrevista se estructuró a partir de categorías teóricas previamente definidas, sin limitar la posibilidad de que emergieran nuevas categorías durante el diálogo.

Complementariamente, se utilizó la **observación participante**, realizada en distintos momentos de la jornada escolar, así como en reuniones de Consejo Técnico Escolar y actividades institucionales. Esta técnica permitió identificar comportamientos, interacciones y dinámicas organizativas vinculadas con la convivencia escolar y la promoción de valores, contrastando el discurso de los directores con su práctica cotidiana.

Como instrumento de apoyo, se empleó un **diario de campo**, en el que se registraron de forma sistemática las observaciones realizadas, situaciones relevantes, reflexiones analíticas y descripciones del contexto escolar. Este instrumento facilitó la interpretación de los datos y la identificación de patrones recurrentes relacionados con la gestión directiva y la educación en valores.

El uso combinado de estas técnicas e instrumentos permitió obtener una visión integral y contextualizada del fenómeno estudiado, fortaleciendo la consistencia del análisis y la comprensión profunda de la relación entre la gestión escolar y la formación ética del alumnado

### Procedimiento

El procedimiento de la investigación se desarrolló de manera sistemática y organizada, de acuerdo con el enfoque cualitativo y el método de estudio de caso adoptados. En una primera etapa, se realizó la **delimitación del problema de investigación**, la revisión de literatura especializada y la definición de los supuestos teóricos que orientaron el estudio, lo que permitió establecer las categorías iniciales de análisis relacionadas con la gestión directiva y la educación en valores.

Posteriormente, se llevó a cabo la **selección intencional de los escenarios y participantes**, considerando los criterios previamente establecidos: escuelas primarias públicas de la zona escolar 069 de Culiacán, Sinaloa, con matrícula mínima de 200 estudiantes, al menos cinco años de operación continua y ausencia de intervenciones recientes de programas específicos de educación en valores. Una



vez identificadas las escuelas, se realizó el **acercamiento institucional** y se solicitó la autorización correspondiente para el desarrollo del trabajo de campo.

En una tercera fase, se diseñaron y validaron los **instrumentos de recolección de información**, principalmente la guía de entrevista semiestructurada y los formatos de observación y diario de campo, los cuales se alinearon con los objetivos de investigación y los supuestos planteados. Estas herramientas permitieron recabar información relevante sobre las percepciones, prácticas y estrategias de los directores en torno a la educación en valores.

El trabajo de campo se desarrolló de manera progresiva. En primer lugar, se aplicaron las **entrevistas semiestructuradas** a los directores participantes, en espacios previamente acordados y en un ambiente de confidencialidad y respeto. Posteriormente, se realizó la **observación participante** durante jornadas escolares, interacciones cotidianas y sesiones de Consejo Técnico Escolar, lo que permitió identificar prácticas directivas, dinámicas institucionales y estrategias relacionadas con la convivencia y la formación ética del alumnado. De forma paralela, se llevó a cabo el **registro sistemático en el diario de campo**, documentando situaciones relevantes, comportamientos observados y reflexiones analíticas.

Una vez concluida la recolección de información, se procedió a la **organización, sistematización y análisis de los datos**, mediante un proceso de lectura exhaustiva, codificación y categorización de la información obtenida. Este análisis permitió identificar patrones, convergencias y divergencias entre los discursos de los directores y las prácticas observadas, dando lugar a categorías emergentes que orientaron la interpretación de los resultados.

Finalmente, los hallazgos fueron contrastados con los referentes teóricos y los supuestos de investigación, lo que permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones del estudio. En todo momento, el procedimiento se condujo bajo principios éticos, garantizando la participación voluntaria, el consentimiento

informado y la confidencialidad de los participantes y de las instituciones involucradas

### Análisis de la información

El análisis de la información se realizó desde un **enfoque cualitativo e interpretativo**. Los datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y diario de campo fueron organizados y revisados de manera sistemática mediante lecturas reiteradas.

Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de **codificación y categorización**, a partir del cual emergieron categorías analíticas relacionadas con la gestión directiva, los estilos de liderazgo, las estrategias de promoción de valores y los obstáculos institucionales. La **triangulación de técnicas y fuentes** permitió contrastar los discursos de los directores con las prácticas observadas, fortaleciendo la consistencia y credibilidad de los hallazgos.

Finalmente, las categorías identificadas fueron interpretadas a la luz del marco teórico y de los supuestos de investigación, lo que posibilitó una comprensión integral de la relación entre la gestión directiva y la educación en valores en el contexto escolar

### Resultados

El análisis de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y diario de campo permitió identificar hallazgos relevantes sobre la relación entre la gestión directiva y la educación en valores en escuelas primarias públicas. Los resultados se organizaron en **cuatro ejes centrales**, que emergieron del proceso de categorización y triangulación de los datos.

En primer lugar, se identificó que los directores conciben la **educación en valores como un eje transversal de la vida escolar**, presente tanto en los documentos institucionales como en las prácticas cotidianas. Los participantes coincidieron en que los valores no se limitan a contenidos curriculares específicos, sino que se

construyen a través de la convivencia diaria, las interacciones humanas y el ejemplo de los adultos dentro de la comunidad educativa. Esta concepción se refleja en la integración de los valores en planes de mejora, actividades escolares y normas de convivencia.

En segundo lugar, los resultados evidencian un **predominio de estilos de liderazgo participativo, empático y transformacional**. Los directores destacan la importancia del diálogo, la escucha activa y la corresponsabilidad como elementos clave para fomentar una cultura escolar basada en el respeto, la solidaridad y la justicia. La observación participante permitió corroborar que estos estilos de liderazgo favorecen un clima escolar más armónico y una mayor disposición del personal docente para involucrarse en acciones formativas orientadas a los valores.

Un tercer hallazgo se relaciona con las **estrategias de gestión directiva para fortalecer la educación en valores**. Entre las prácticas más recurrentes se encuentran el trabajo colegiado con docentes, la mediación escolar para la resolución de conflictos, el desarrollo de proyectos institucionales con enfoque valoral, las campañas formativas y la participación de las familias en actividades escolares. Estas estrategias contribuyen a la interiorización de valores en el alumnado y a la consolidación de una cultura institucional coherente.

Finalmente, los resultados muestran la presencia de **obstáculos y desafíos institucionales** que limitan la implementación sistemática de la educación en valores. Los directores señalaron la sobrecarga administrativa, la escasez de recursos, la falta de formación específica en liderazgo ético y la limitada participación de algunas familias como factores que dificultan su labor. A pesar de ello, se observó un alto nivel de compromiso directivo y una disposición constante para buscar alternativas que permitan sostener la formación ética del alumnado.

En conjunto, los resultados confirman que la gestión directiva influye de manera significativa en la promoción de valores éticos, el clima escolar y la convivencia institucional, destacando el liderazgo directivo como un elemento clave para la formación integral en la educación primaria

## Discusión

Los resultados del estudio evidencian que la gestión directiva desempeña un papel determinante en la promoción de la educación en valores en las escuelas primarias, lo cual coincide con planteamientos teóricos que destacan al director como líder pedagógico y agente ético dentro de la organización escolar. La concepción de la educación en valores como un eje transversal de la vida escolar confirma que la formación ética no se limita a acciones aisladas, sino que se construye a partir de la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas.

El predominio de estilos de liderazgo participativo y transformacional identificado en los directores participantes respalda lo señalado por la literatura especializada, que enfatiza la importancia del liderazgo basado en el diálogo, la corresponsabilidad y el ejemplo para generar climas escolares positivos. Estos estilos favorecen la implicación del personal docente, la construcción colectiva de normas de convivencia y la interiorización de valores como el respeto, la justicia y la solidaridad por parte del alumnado.

Asimismo, las estrategias de gestión directiva observadas —como el trabajo colegiado, la mediación escolar y los proyectos institucionales con enfoque valoral— confirman que la educación en valores requiere de acciones sistemáticas y sostenidas, integradas en la planeación y la cultura institucional. No obstante, los obstáculos señalados por los directores, tales como la sobrecarga administrativa, la falta de recursos y la limitada formación en liderazgo ético, evidencian tensiones estructurales que dificultan la consolidación de estas prácticas, lo que coincide con investigaciones previas sobre los retos de la gestión escolar en contextos socioeconómicos desfavorecidos.

En este sentido, los hallazgos refuerzan la necesidad de fortalecer la formación continua de los directores y de generar políticas educativas que reconozcan y respalden el liderazgo ético como un componente central de la calidad educativa. La discusión pone de manifiesto que, aun en contextos adversos, la gestión directiva



puede convertirse en un factor clave para la transformación de la cultura escolar y la mejora de la convivencia.

## Conclusiones

El estudio permite concluir que la gestión directiva en educación primaria influye de manera significativa en la promoción de la educación en valores y en la formación integral del alumnado. Los directores no solo cumplen funciones administrativas, sino que actúan como líderes éticos cuya práctica cotidiana incide directamente en el clima escolar, la convivencia y la interiorización de valores por parte de los estudiantes.

Se concluye que los estilos de liderazgo participativo y transformacional favorecen la construcción de una cultura escolar basada en el respeto, la solidaridad y la corresponsabilidad, al promover la participación activa de docentes, alumnos y familias. Las estrategias de gestión implementadas, cuando se articulan de forma sistemática y coherente, contribuyen al fortalecimiento de la educación en valores como eje transversal del proyecto educativo institucional.

No obstante, la investigación también evidencia la existencia de desafíos estructurales y contextuales que limitan el alcance de estas prácticas, entre los que destacan la sobrecarga administrativa, la escasez de recursos y la falta de formación específica en liderazgo ético. Ante ello, se reafirma la necesidad de impulsar procesos de formación continua para los directores y de diseñar políticas educativas que respalden de manera explícita la educación en valores en las escuelas primarias.

Finalmente, se concluye que fortalecer la gestión directiva desde una perspectiva ética y humanista constituye una vía fundamental para consolidar comunidades escolares más inclusivas, democráticas y comprometidas con el desarrollo humano y social, posicionando al director como un agente clave de cambio en la educación primaria

## Referencias

Arellano Huescas, J. A. (2024). *La Nueva Escuela Mexicana: Análisis pedagógico de la política educativa mexicana 2018–2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio UNAM.

Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2005). *What works in character education: A research-driven guide for educators*. Character Education Partnership.

Bisquerra, R. (2020). *Educación emocional y bienestar*. Editorial Horsori.

Bolívar, A. (2016). *Liderazgo y mejora de la educación*. Editorial Morata.

Bolívar, A. (2018). *Liderazgo y educación en valores: Desafíos y oportunidades*. Morata.

Bolívar, A. (2019). *Liderazgo y mejora de la escuela: Avances en un modelo de liderazgo educativo*. Octaedro.

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.

Colom, A. (2019). *Ética y educación en valores*. Editorial UOC.

De Zubiría, J. (2009). *La educación en valores: Un enfoque pedagógico integral*. Magisterio.

Díaz Barriga, F. (2006). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. McGraw-Hill.

Fullan, M. (2020). *Liderazgo educativo en un mundo complejo*. Ediciones SM.

Gairín, J. (2018). *Gestión del cambio en las organizaciones educativas*. Narcea.

Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2021). *Dirección y liderazgo escolar: Desafíos y oportunidades*. Narcea.

García, M., López, R., & Martínez, J. (2018). Impacto de los programas de educación en valores en la convivencia escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 345–360.

Gimeno Sacristán, J. (2002). *Currículo, evaluación y calidad educativa*. Morata.

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). *Transformational school leadership*. Springer.
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- López, G. W. (2013). El estudio de casos: Una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 139–144.
- Murillo, F. J. (2021). *El liderazgo educativo en el siglo XXI*. Ediciones SM.
- Puig, J. M. (2003). *Prácticas morales: Una aproximación a la educación moral*. Paidós.
- Schmelkes, S. (2004). La educación en valores en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 34(1), 17–34.
- Secretaría de Educación Pública. (2014). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2022). *Nueva Escuela Mexicana: Marco curricular y plan de estudios 2022 de educación básica*. SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2024). *Educación socioemocional en el marco de la Nueva Escuela Mexicana*. SEP.
- Starratt, R. J. (2021). *Ethical leadership*. Jossey-Bass.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de caso*. Morata.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. Sage.
- Tedesco, J. C. (2018). *El desafío de la educación en valores en el siglo XXI*. Siglo XXI.
- UNESCO. (2015). *Educación para la ciudadanía mundial: Temas y objetivos de aprendizaje*. UNESCO.
- UNESCO. (2017). *Educación para la ciudadanía mundial: Preparar a los educandos para los retos del siglo XXI*. UNESCO.
- UNESCO. (2019). *Behind the numbers: Ending school violence and bullying*. UNESCO Publishing.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.