



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 097 D.F. SUR  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR

**La importancia de la Gestión y el Liderazgo Educativo en la transformación  
de la escuela y el avance en la calidad de la educación**

**Tesina. Modalidad de Ensayo  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN EDUCACION  
PRESENTA**

ALUMNO: NORMA CHAVEZ MADRIGAL

Asesor: Martín Antonio Medina Arteaga

CIUDAD DE MEXICO NOVIEMBRE 2020

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 4

##### 1.1 Justificación..... 6

### 2. MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 Conceptualización de Gestión Escolar..... 7

#### 2.2 Liderazgo para una Gestión efectiva en Educación.....14

#### 2.3 Importancia del Liderazgo Pedagógico.....19

#### 2.4 La dimensión organizativa en el liderazgo educativo.....25

#### 2.5 Relevancia de la Gestión Educativa en los resultados educativos .....28

#### 2.6 El papel del liderazgo en la modernización de la gestión escolar.....34

#### 2.7 El trabajo Colegiado en la escuela ..... 37

### 3. EN BUSCA DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA ESCUELA AL CENTRO

#### 3.1 La escuela centro de la mejora educativa..... 42

### 4. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

#### 4.1 La directora de educación preescolar y su gestión en el plantel..... 49

### 5. EL CONTRASTE ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA: MI EXPERIENCIA COMO DIRECTORA EN JARDÍN DE NIÑOS.

#### 5.1 Mi experiencia en la función directiva..... 59

#### 5.3 Obstáculos y oportunidades para ejercer un liderazgo académico.....65

### CONCLUSIONES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

## INTRODUCCIÓN

Numerosos son los estudios e investigaciones sobre liderazgo pedagógico, la intención de este documento es exponer las teorías relativas al liderazgo, la transformación que éste ha sufrido a través del tiempo y la perspectiva actual, acerca del liderazgo.

El ser directora de un plantel educativo en educación preescolar, me ha llevado a preguntarme acerca de la necesidad de mejorar la gestión escolar y el tipo de liderazgo que llevo a cabo en la escuela, es por ello que, resulta importante lograr una transformación para lograr los objetivos de la escuela.

También resulta importante, desarrollar las habilidades y competencias que permitan, ser un líder pedagógico que conforme un equipo colegiado de trabajo, encaminado al logro de una enseñanza de calidad, todo a partir del conocimiento y aplicación de un modelo de gestión escolar adecuado a las necesidades actuales de la escuela.

Las organizaciones educativas son los espacios donde se busca concretar el proceso enseñanza-aprendizaje encaminado al desarrollo de las competencias de los alumnos, además de lograr su formación integral. Estos espacios requieren una atención diversificada considerando los contextos, circunstancias y personal en los que se trabaja en ellas.

Estas organizaciones requieren líderes que las lleven a resultados exitosos, para lo cual es importante conformar un equipo de trabajo en el cual, sea más importante el director como líder pedagógico y no como líder impuesto.

En el caso de las organizaciones educativas, la interacción, la disposición y la finalidad de alcanzar los fines y objetivos de la educación, es lo que la hace existir y requerir de un líder que la conduzca, de manera que el proyecto educativo se concrete según los requerimientos de cada institución.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En todas las escuelas de educación básica debe existir un equipo docente coordinado por un directivo, mismo que es definido como líder ya que existe un nombramiento que así lo determina, sin embargo, en la vida cotidiana de la escuela, ese líder debe mostrar su capacidad de liderazgo ya que no basta con saber y conocer, sino que se requiere que el director muestre que sabe hacer las cosas, lo que implica conocer la escuela, su organización, los planes y programas, además de saber tomar decisiones, asesorar y acompañar a los docentes entre otras cosas. El concepto de líder como una de las características que ha de tener un director de escuela debe entenderse como parte de un modelo de gestión escolar, esta es una de las funciones determinantes en los resultados educativos, si no existe un modelo de gestión que guíe todas las actividades dentro de la institución educativa incluyendo las que desempeña el director, es muy probable que los propósitos educativos no se alcancen con la calidad que se requiere. Desgraciadamente esto es muy común que suceda en nuestras escuelas, los directores se desempeñan de acuerdo con lo que ellos piensan que debe ser su función, con poca o nula capacitación, a veces sin tener conocimientos claros de su trabajo ni de las normas y lineamientos que deben seguir. En ocasiones se limita el papel de los directores a la cuestión administrativa, olvidando que la gestión escolar es fundamentalmente pedagógica porque debe dirigirse a lograr el aprendizaje de los alumnos.

Es importante definir y tener claridad acerca de las implicaciones de la gestión escolar en general y del liderazgo pedagógico del director en particular, ya que con frecuencia se considera que el director sólo por el hecho de haber sido nombrado como tal, fungirá como líder en una escuela o comunidad educativa. El director requiere demostrar su capacidad de liderazgo, principalmente pedagógico ya que es la esencia del trabajo que implica la vida cotidiana de la escuela.

Con frecuencia existe más de un líder dentro de la institución escolar y si el director no logra integrar un buen equipo de trabajo, continuamente se enfrentará a la renuencia de los docentes, quienes pondrán en tela de juicio su desempeño.

Actualmente el trabajo del director debe incluir lo administrativo, pero dar mayor peso a lo pedagógico para lograr guiar y conjuntar el trabajo de equipo hacia la mejora escolar y educativa.

El abordar este tema, permite comprender y dar a conocer, la importancia de lograr que el director se consolide como líder pedagógico, con dominio de conocimientos administrativos, normativos, pero principalmente pedagógicos, que le permitan evaluar, analizar, asesorar y acompañar a cada uno de los docentes.

En mi experiencia como directora, he podido darme cuenta que con frecuencia, las compañeras directoras que no logran serlo o tienen dificultades para ser líderes pedagógicos en sus escuelas, se enfrentan a problemáticas diversas en sus escuelas, pero principalmente, se enfrentan a la división del equipo docente, lo cual repercute en el trabajo áulico y en la interacción con los padres de familia y en general con la comunidad educativa. En cambio, las que han logrado desarrollar su liderazgo pedagógico, tienen menores dificultades, ya que el trabajo que presentan es apoyado por el equipo docente.

Lo anterior, me hace reflexionar en la existencia de la relación del liderazgo pedagógico con una buena gestión, al mismo tiempo me pregunto si a todas las directoras les funciona de la misma manera esa relación o si en realidad se debe a otro tipo de habilidades y capacidades directivas. Por lo que he decidido realizar una investigación acerca del Liderazgo Pedagógico en la Gestión Directiva, debido a que requiero tener más información al respecto.

## **1.1 JUSTIFICACIÓN.**

Ser un buen líder no tiene que ver con la antigüedad o años de servicio de un directivo, tiene que ver con el desarrollo de habilidades y capacidades para lograr llevar a cabo una gestión pertinente en la escuela. La pregunta es cuál o cuáles habilidades o capacidades, son las que le permiten a una directora ser un buen líder.

El interés por ser una buena líder en mi escuela me motiva a buscar información a través de una investigación que me permita definir, entre otras cosas, qué aspectos de mi gestión o de mi intervención como directora requiero cambiar o modificar, lo que puedo lograr con ello, lo que requiero para poder lograrlo y si los elementos que pueda encontrar sirven para poder compartirlos con otras compañeras.

Ser directora no es fácil, especialmente cuando se tiene la responsabilidad de los resultados de aprendizaje de los alumnos de la escuela ya que uno de los aspectos importantes es lograr que los docentes tengan las mejores condiciones de trabajo para que a su vez, ofrezcan a sus alumnos diversas oportunidades de aprendizaje.

Finalmente, la responsabilidad de lo que sucede en la escuela es principalmente de la directora. Personalmente, me han surgido dudas sobre si desarrollo bien esa función o sobre qué me hace falta mejorar, sobre todo en un contexto social como el actual en el que hay muchos cambios. La educación no es la excepción y pienso que esta tesina se justifica por el compromiso que tenemos quienes estamos al frente de las escuelas, para mejorar las condiciones y la calidad del servicio que se presta en beneficio de la infancia, lo que nos lleva a conocer a fondo la función directiva y la teoría sobre la gestión escolar, para comprender su impacto en el funcionamiento de la escuela. A revisar qué se propone desde la teoría para ser buenos gestores educativos, a saber, qué retos y demandas nos plantean los cambios sociales y educativos actuales y cuáles son los lineamientos que señala política educativa para quienes realizamos la función de dirección en las escuelas.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Conceptualización de Gestión Escolar**

Para iniciar este apartado es necesario recuperar alguna definición de lo que es la gestión escolar, para saber su función y su importancia no sólo para la escuela sino para la sociedad en general. El Ministerio de Educación del Perú (2006, p.102) nos dice que la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces. Esta definición me parece muy acertada porque señala que la gestión de la escuela no sólo debe beneficiar el aprendizaje de los niños, sino que también tiene el propósito de prepararlos como ciudadanos, para vivir en sociedad con valores.

Estoy de acuerdo con esta institución del Perú cuando afirma que debe ser reconocida la función prioritaria que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. También señala que el director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Otra idea importante que rescato del documento elaborado por el Ministerio de Educación de Perú (2006) a través de la instancia Unidad de Medición de la Calidad Educativa, es que para tener certeza de la efectividad y calidad de la gestión en las escuelas el director no puede olvidarse de la parte pedagógica de su trabajo, ya que suele pasar que los mismos directores reconocen que la mayor parte de su tiempo laboral lo dedican a la parte burocrática administrativa, lo que va en detrimento del tiempo que debieran dedicar para acompañar a los docentes en las actividades que realiza en el salón de clases.

## **Modelos de Gestión Escolar**

Existen diferentes modelos de entender y explicar la gestión escolar, que a lo largo de la historia se han sucedido unos a otros haciendo evolucionar la comprensión de esta práctica educativa. Esos modelos parten desde diferentes marcos teórico-conceptuales, Casassus (2000) identifica y explica los siguientes:

**Modelo Normativo:** La visión normativa se constituyó, entre los años 50 y 60 como un esfuerzo por introducir la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; se caracteriza por utilizar técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, por lo que en el ámbito educativo se orienta a los resultados cuantitativos del sistema, desde ampliar la cobertura a través de destinar más recursos económicos; su premisa fue planear, para alcanzar el futuro proyectado; evidentemente, la cultura normativa y vertical y la ausencia de la participación de la comunidad fueron elementos característicos para este modelo.

**Modelo Prospectivo:** Para la década de los 70 se desarrolla una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro, de esta manera, el futuro es previsible y múltiple y, por ende, incierto, en contradicción con el modelo normativo que plantea un futuro único y cierto; ante esta situación, se desarrolla una planificación con visión prospectiva que genera reformas profundas y masivas. Al mismo tiempo, se emplean estrategias como la micro planeación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de recursos; siguió siendo un estilo cuantitativo; considerar escenarios implica el inicio de estudios comparativos y de programas regionales; mantiene la perspectiva racionalista; el manejo financiero sigue siendo el elemento predominante, incluso para las decisiones sobre opciones y proyectos de gestión de normas que permitan relacionar la organización con el entorno.



Modelo Estratégico: En los años 80 surge la noción de estrategia, la cual posee tanto un carácter normativo (normas) como instrumental (los medios para alcanzar lo que se desea). Este modelo consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros); adopta una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA: misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), lo que permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante; y se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva.

Modelo Estratégico Situacional: A finales de los 80 y principios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión educativa; este modelo reconoce el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad y el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; considera el análisis y el abordaje de los problemas que se presenten en el trayecto, para lograr el objetivo o el futuro deseado; la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción de éste; por eso, una realidad plantea diversas viabilidades, generando la búsqueda de acuerdos y el tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos. Este proceso conduce a redefinir la unidad de gestión educativa; el objeto de la gestión deja de ser el sistema en su conjunto; se divide en unidades más pequeñas que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, y a los cuales se pueden asignar recursos. La descentralización educativa generó consecuencias importantes para la gestión.

Modelo de Calidad Total: En los años 90 la planificación, control y la mejora continua, con el enfoque estratégico, dan la pauta para la visión de la calidad al interior de la organización. Las características de este modelo son: la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora

continua, a la reducción de los márgenes de error y el establecimiento de los compromisos de calidad. Ante la necesidad de hacer evidente el resultado del proceso educativo, este modelo generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación; analiza y examina los procesos y a los que intervienen para orientar las políticas educativas, y se concentra en los resultados.

**Modelo de Reingeniería:** Se sitúa en la primera mitad de los 90. Este modelo considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global; implica optimizar los procesos existentes; es una reconceptualización fundacional y rediseño radical, con el propósito de lograr mejoras educativas; es un cambio radical ya que, debido a las características del contexto, se requiere reconsiderar cómo está concebido el proceso la acción humana es percibida básicamente como un cuestionamiento racional que conduce a la práctica.

**Modelo Comunicacional:** Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas; el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción; la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

### **Una propuesta para la actualidad: El Modelo de Gestión Educativa Estratégica**

De los modelos citados anteriormente se recupera el de gestión escolar propuesto por las autoridades educativas de nuestro país en las recientes décadas, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, que es considerado como una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como

a la organización escolar. Su fundamento es el enfoque estratégico situacional, a partir del cual se dirige la acción educativa, es decir, la planeación estratégica de acciones a partir de las condiciones y necesidades particulares de cada escuela, la vida cotidiana de los centros educativos es la que se toma como centro principal para generar las acciones y para la toma de decisiones que ahí se dan.

Pozner citado por la SEP (2009, p.65) asigna las siguientes características a este modelo de gestión:

- a) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el

pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g) Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica de esta manera, de acuerdo con las autoridades educativas, pone énfasis en la participación e interrelación de los diferentes actores educativos para el análisis y el dialogo sobre las políticas de intervención que han de seguir las escuelas, teniendo siempre en cuenta los propósitos educativos, la renovación curricular, la profesionalización de los maestros, el perfil de los alumnos, el abatimiento del rezago, como aspectos relevantes para conseguir la calidad educativa.

Es importante destacar, de lo propuesto por la gestión escolar estratégica, que ve a la gestión escolar como algo global, no limitado a la dirección de las escuelas, involucra a todos los que participamos en la escuela, directivos, docentes, alumnos, padres de familia, esto desde mi experiencia puedo decir que no es algo fácil de conseguir. El que todos comprendan y entiendan que somos corresponsables de lo que pasa en la escuela y de los logros y fracasos que tenemos, no es fácil, pero ahí entra el papel de la profesionalización de los

maestros y de la comunicación que tenemos con los padres de familia, el dialogo es muy importante y si todos tenemos interés por que la escuela sea mejor, podemos ponernos de acuerdo para conseguirlo.

Por lo anterior, la SEP afirma que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido debido a que los docentes la asuman como un modo regular de pensar y hacer, para plantear acciones siempre en función de retos y perspectivas de largo alcance. En este contexto, se requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos cómo para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas, al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales.

Los planteamientos son éstos y este es el paradigma que se propone para buscar posibles respuestas, aportando componentes clave que pongan en juego las capacidades de autogestión de los actores educativos en este proceso de búsqueda. (SEP, 2009, p.66)

Algunos de los beneficios que aporta el modelo de la gestión educativa estratégica según la propia SEP (2009) son:

- Mejora la calidad de la educación como resultado del uso más eficiente y transparente de los recursos.
- Un entorno escolar más abierto y acogedor porque la comunidad participa en su administración.
- Mayor participación de todos los interesados locales en los procesos de toma de decisiones, que contribuyen a las relaciones más colegiadas y de mayor satisfacción para todos.
- Mejor desempeño estudiantil como resultado de menores tasas de repetición, de abandono y eventualmente mejores resultados de aprendizaje.

## **2.2 Liderazgo para una Gestión efectiva en Educación**

Es preciso señalar que los estudios sobre los temas de liderazgo y gestión han estado fuertemente relacionados a lo largo del siglo pasado, por lo que se ha considerado que uno es necesario para el otro, o sea que, se ha identificado la relación estrecha entre un buen liderazgo y una buena gestión. Incluso se han llegado a manejar como sinónimos.

Según Chiavenato citado en Garbanzo y Orozco (2010) el papel de un buen líder es fundamental en la administración, el gestor como líder requiere conocer formas para motivar y conducir a las personas que integran la organización educativa. Esta figura es una influencia interpersonal ejercida en un momento determinado, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos, es un fenómeno social que tiene gran importancia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por las organizaciones, en este caso las educativas. Al respecto, Aguerrondo en Garbanzo y Orozco (2010) dice que la escuela debe redireccionar su acción hacia la transmisión de prioridades claras, focalización de lo pedagógico, instalar prácticas de evaluación permanente y generar climas organizacionales positivos.

Las ideas anteriores, son fundamentos teóricos para entender lo que es una gestión eficiente en educación y sirven para ayudar a una transformación profunda de las formas de trabajo en las escuelas. La cual es posible por medio de lo que Garbanzo y Orozco (2010) llaman una gestión moderna que sitúa al sistema educativo en óptimas condiciones para avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, inclusividad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales. También plantean estos autores que en el contexto actual, adquieren relevancia modelos de gestión educativa modernos que permitan el desarrollo educativo según las necesidades sociales acordes con la época, con la intención de lograr una educación de calidad en la que los principios como dignidad humana, justicia social, igualdad de derechos,

oportunidades, libertad, participación y transparencia, entre otros, constituyan la base sobre la que se gesten auténticos procesos educativos de calidad.

Entonces podemos concluir, a partir de los autores anteriores, que la escuela tiene la necesidad de modernizarse, de darle una nueva dirección a la gestión educativa, a partir de planificar estrategias y acciones a partir de las necesidades sociales actuales. Para lograrlo es fundamental el papel de los directores y directoras como líderes que orienten, motiven y guíen a los actores educativos hacia la consecución de las metas propuestas en sus escuelas.

Aunque los términos dirección y liderazgo suelen mencionarse indistintamente refiriéndose a lo mismo, son diferentes, aunque inclusivos o complementarios. Se podría decir también que ambos son necesarios para el logro de los resultados deseados en las organizaciones, en este caso, en las escuelas.

De acuerdo con Garbanzo y Orozco (2010) la dirección se refiere principalmente a la realización de funciones normativas y operativas; por su parte, el liderazgo está fuertemente asociado a la toma de decisiones y la capacidad de influir sobre las interacciones humanas. Los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo si no lideran. Es decir, que el liderazgo sin dirección no puede existir, de la misma forma que la dirección sin liderazgo sería incompleta, no funcionaría, porque el director que no tiene liderazgo carece de legitimidad y muchas veces también de autoridad.

Pozner citado por Garbanzo y Orozco (2010), se refiere al concepto de gestión como: Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa para este autor puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que dirigen espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas

educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Según Smith y Andrews, citados por Borrel y Chavarría (2001) un líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro. Para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida.

Las características y capacidades de liderazgo son diversas y permiten llegar a una clasificación del liderazgo, Álvarez (1998) considera que las capacidades que un líder desarrolla a través de sus experiencias en el centro educativo son:

*Capacidad cognitiva:* es la habilidad para sintetizar la información en forma comprensible para los demás.

- Les ofrece a sus docentes información sobre su trabajo.
- La comunicación debe darse en forma asertiva en todas las direcciones.

*Capacidades de interacción:* habilidad para reconocer que el éxito depende de la capacidad de trabajar en equipo y de seleccionar el equipo eficaz.

- El profesorado y personal administrativo trabajan en forma conjunta por un proyecto de calidad consecuente con los objetivos organizacionales.
- La interacción debe ser armoniosa y el desarrollo profesional es prioritario, pues los logros dependen de la capacidad de cada individuo.

*Capacidades de innovación:* habilidad para aceptar el cambio y asumir riesgos; se acompaña de la habilidad del aprendizaje en aras de nuevos paradigmas.

- Se parte de que el éxito de la organización requiere cambios de mentalidades de sus integrantes en el momento oportuno.

*Capacidades motivacionales:* habilidad para interesar al personal entorno a los distintos proyectos.

- Se considera fundamental incentivar motivación y energía hacia las metas organizacionales por convicción.



Rey y Santa María (2000), presentan algunos tipos de Liderazgo:

- Liderazgo pedagógico Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza aprendizaje que sucede en el aula.
- Liderazgo situacional Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente.
- Liderazgo transformador Se centra en incorporar al centro educativo la gestión de calidad transformando la cultura del centro para estos propósitos y transformándola
- hacia procesos de mejora sostenibles.
- Liderazgo innovador Se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia, puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo.
- Liderazgo técnico Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor.

Para Coronel, Moreno y Padilla (2002, pag.161) el liderazgo exige la concurrencia de elementos como la influencia, el cambio intencionado y los propósitos comunes. Con estos elementos se puede apreciar la distinción entre liderazgo y gestión: El liderazgo es una relación de influencia, en tanto que la gestión es una relación de autoridad. El liderazgo es cosa de los líderes y los colaboradores; la gestión de los gestores y los subordinados implica el propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización. La gestión implica la coordinación de la gente y los recursos para desarrollar las actividades de la

organización. El liderazgo no requiere una posición desde la que operar; la gestión sí. El liderazgo es un asunto episódico; la gestión es más permanente.

Estamos de acuerdo con Garbanzo y Orozco, (2010) cuando comentan que los modelos tradicionales de administración escolar resultan ya poco útiles en la resolución de problemas en sociedades como la nuestra que se caracterizan por ser cada vez más complicadas y que exigen mayor calidad en la educación. Los problemas que vivimos actualmente en la escuela ya no son los mismos que antes, cuando bastaba con aplicar la norma o castigos para que se los niños trabajaran, los niños hoy son distintos, tienen mucha información a partir del uso de las tecnologías y conocen sus derechos. Sus intereses son muy diferentes a los de los niños de hace décadas, lo mismo viven otras problemáticas, por esos los directores y los docentes tenemos que conocer las nuevas necesidades y problemas a los que se enfrenta la educación. Un líder tiene que estar a la vanguardia respecto a lo anterior para poder organizar y planear respondiendo a esas nuevas necesidades, ya no sirve estar detrás del escritorio dando órdenes y aplicando normas, se necesita planear, innovar y motivar a la comunidad educativa para que se involucre responsablemente en las metas de la institución escolar.

De acuerdo con los autores citados anteriormente, es urgente que los líderes educativos afrontemos el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes bajo un esquema de organización en el que se conjuguen elementos que contribuyan cada vez más a consolidar las organizaciones en función de objetivos de calidad. Es así que ellos señalan que un modelo estratégico de gestión debe al menos contener:

1. Énfasis en lo pedagógico,
2. nuevas competencias y profesionalización,
3. trabajo en equipo,
4. cultura organizacional con visión de futuro,

5. apertura al aprendizaje y la innovación, y
6. asesoramiento y profesionalización.

Los componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa competitiva poseen una relación correlacionada entre cada una de sus partes:

- Centrado en lo pedagógico
- Nuevas competencias y profesionalización
- Trabajo en equipo
- Cultura organizacional con visión de futuro
- Apertura del aprendizaje y la innovación
- Asesoramiento y Profesionalización

### **2.3 Importancia del Liderazgo Pedagógico**

El Programa para la calidad de la educación (SEP, 2009) propone para hacer el análisis de la gestión de la escuela cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y de participación social. En todas ellas, es fundamental el papel del liderazgo y todas tienen como propósito central conseguir el logro del aprendizaje. La dimensión pedagógica curricular permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. La dimensión organizativa, en la cual profundizaremos un poco más en el siguiente apartado, tiene que ver con las interrelaciones entre todos los actores educativos incluidos los padres de familia, analiza que el clima de trabajo y la distribución de las tareas sean propicios para el aprendizaje. Respecto a la dimensión administrativa, su análisis ayuda a reconocer el tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de

los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia. Finalmente la dimensión de participación social involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar.

En la realidad suele observarse que generalmente el director de un plantel se considera el líder porque ha obtenido un nombramiento que señala que es el director y determina las funciones que desempeñará en el plantel. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que se requiere tener una nueva visión de la escuela y lograr que todo el equipo docente trabaje y avance hacia la mejora educativa de la escuela, existen otros líderes entre de los docentes y el director deberá lograr que conformen un solo equipo de trabajo. Lo que implica reconocer y analizar las dimensiones mencionadas anteriormente, para tener elementos que le permitan diseñar junto con su equipo docente, la política de la escuela para lograr su misión. El director, debe mostrar que sabe hacer las cosas que se requieren en el plantel, tanto en lo administrativo como en lo académico, lo que implica tener una visión y misión de la escuela, basada en logros de aprendizaje, para lo cual, el aspecto académico y pedagógico será lo más relevante, lo administrativo será un complemento importante para conseguir los objetivos de aprendizaje con los alumnos.

Nadie podrá darle rumbo a la escuela, si no tiene un mínimo dominio de lo pedagógico, debido a que el aprendizaje está relacionado sobre todo con una dirección que se realice a partir de un buen liderazgo. Macbeth, Swaffield y Frost citados por Guajardo y Ulloa (2016) sugieren cinco principios para relacionar adecuadamente el liderazgo con el aprendizaje, mismos que sirven para normar y orientar el logro de un liderazgo que permita alcanzar un aprendizaje exitoso. Son los siguientes:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad, implica considerar que todos en la escuela son aprendices; que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; que la eficacia del aprendizaje es altamente sensible al contexto y a las formas en las que las personas aprenden; que la capacidad del liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance; y que las oportunidades para ejercitar el liderazgo mejoran el aprendizaje.
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje, significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad; todo el mundo tiene la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y procesos de aprendizaje; los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje; entornos seguros y protegidos permiten a los alumnos y docentes a tomar riesgos, hacer frente al fracaso y responder positivamente a los desafíos; herramientas y estrategias mejoran el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza.
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles; promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre el aprendizaje y el liderazgo; lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas; abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo; hacer que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar; y extender el diálogo a nivel internacional a través de una red, tanto virtuales como presenciales.
- Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje; simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día

de las actividades de la escuela; alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto; considerar la experiencia y conocimientos del personal, así como de los estudiantes y sus padres; promoviendo patrones de colaboración en el trabajo, más allá de los límites de los sujetos, roles y estatus.

- Establecer una responsabilización común por los resultados, involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela; el desarrollo de un enfoque común de responsabilidad interna como condición previa para la rendición de cuentas a las agencias externas; mantener un foco en la evidencia y su congruencia con los valores fundamentales de la escuela; la reformulación de la política y la práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales; la incorporación de un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad; y mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado.

Leithwood junto con Sammons, Leithwood y Hopkins, recuperados en Guajardo y Ulloa (2016) destacan varias prácticas detectadas en sus investigaciones, que impactan positivamente en el aprendizaje de los alumnos, todas ellas se basan en los cuatro principios fundamentales siguientes:

- 1) Establecer dirección; se refiere a definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas.

Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.

- 2) Rediseñar la organización; se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el

trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.

3) Desarrollar personas; implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad.

4) Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Referida al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

Por otro lado, Robinson, Hohepa y Lloyd citados también en Guajardo y Ulloa (2016) nos hablan de cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:

- a) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado;
- b) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum;
- c) Establecer metas y expectativas;
- d) Emplear los recursos de forma estratégica; y
- e) Asegurar un entorno ordenado de apoyo.

Estos autores han encontrado pequeños efectos para el buen aprendizaje en las prácticas de establecer objetivos, usar recursos de manera estratégica y establecer un ambiente ordenado y de apoyo; efectos moderados para la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el plan de estudios; y grandes efectos en promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.

Guajardo y Ulloa (2016), se basan en el modelo de liderazgo instruccional desarrollado por Hallinger y Murphy en los años 80, el cual aborda tres dimensiones del liderazgo, considerando el definir la misión de la escuela, gestionar el programa de instrucción y desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo. Estas dimensiones implican funciones del liderazgo instruccional:

- Dimensión 1, definir la misión de la escuela, se refiere a la función del director en la determinación de las áreas en las que la escuela va a centrar sus recursos durante el año escolar. Así, las funciones asociadas son definir y comunicar las metas de la escuela.
- Dimensión 2, gestionar el programa de enseñanza, se focaliza en la coordinación y control de la instrucción y el currículum. Esta dimensión requiere que el director y otros líderes han de intervenir en la estimulación, supervisión y control de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela, por ejemplo, logrando un conocimiento profundo del programa instruccional de la escuela. A pesar de las limitaciones de tiempo que pueden limitar los propios esfuerzos personales del director en este dominio, sigue siendo fundamental para modelar y organizar todo el equipo de liderazgo para asegurar que esto se hace. Las tres funciones de liderazgo que implica son: supervisar y evaluar la instrucción (con foco en el desarrollo de capacidades docentes, más que en su evaluación), coordinar el currículum (asegurando su alineamiento) y monitorear el progreso de los estudiantes.
- Dimensión 3, desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo, se relaciona con el rol crítico que juegan los líderes escolares en organizar las estructuras y procesos de trabajo. Se relaciona, además, con la idea de que las escuelas exitosas crean un “presión académica” a través del desarrollo de altos estándares y expectativas y el desarrollo de una cultura que fomenta y premia el aprendizaje y la mejora continua. Incorpora las siguientes funciones: la protección del tiempo de enseñanza, llevar a cabo desarrollo profesional, mantener una alta visibilidad, incentivar a los docentes, y proporcionar incentivos para el aprendizaje.



## **2.4 La dimensión organizativa en el liderazgo educativo**

Organizar el trabajo de la escuela es primordial para avanzar hacia el logro de los aprendizajes, desde mi punto de vista este debe ser el primer paso que debe hacer correctamente un director para considerarse un buen líder. Dentro de esta dimensión se encuentra la manera cómo va a interactuar el equipo docente y los padres de familia con éste. También los valores y las actitudes que van a sustentar las decisiones para enfrentar las tareas y las problemáticas de la escuela.

Si un director no encuentra la relación de esta dimensión con su liderazgo, corre el riesgo de no ofrecer al contexto lo que requiere y espera de la escuela, de manera que puede llegar a ponerse en su contra y hacer que salga del plantel.

La idea principal de la que necesita partir una buena organización tiene que ver con dar prioridad a dos aspectos: a los beneficiarios del servicio y a la misión de la escuela que es lograr que los alumnos aprendan, el logro educativo.

Si todas las decisiones atienden a estos criterios, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana.

De acuerdo con el Programa de escuelas calidad (SEP, 2010) se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes—, el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se consigue la participación de todos los alumnos ni de los padres de familia en las

tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios.

El mismo programa señala que las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión respecto de lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción.

Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

Los estándares de la dimensión organizativa, señalados en el documento del Programa Escuelas de Calidad. (SEP-SNTE, 2010), son los siguientes:

Liderazgo efectivo: **e**l director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planteados en tiempo y forma. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas.

Clima de confianza: **u**n clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.

Compromiso de enseñar: **l**a responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.

Decisiones compartidas: **e**l centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada uno y además se establecen los mecanismos para que esto suceda.

Planeación institucional: **a**unque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma, se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que les permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.

Autoevaluación: **r**epresenta el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También tiene la finalidad de cotejarse con los estándares. Este proceso es importante en vista de que permite, a todos los actores de la comunidad escolar, observar con transparencia los resultados y los avances relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.

Comunicación del desempeño: **a**l comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero acerca de la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente del nivel de aprendizaje. El

director de la escuela es el primer promotor de la rendición de cuentas de la escuela. Él promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.

Redes escolares: como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante.

Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE): constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperando reflexiones generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros. Lo que conlleva a implementar modelos eficaces de enseñanza.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que un director de plantel debe tener siempre presente los elementos que se relacionan a la dimensión organizativa, lo cual, le permitirá ser un líder pedagógico, que no solo se enfoca a lograr aprendizajes en su escuela, sino que atiende a problemáticas importante para la comunidad, mismo que observa su trabajo transparente, eficaz, eficiente y pertinente tanto en lo administrativo como en lo técnico-pedagógico.

## **2.5 Relevancia de la Gestión Educativa en los resultados educativos**

De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) para los Programas Escuelas de Calidad elaborado por la SEP (2009), la concreción de las acciones relacionadas con la gestión de las escuelas propone un modelo que apunta a centrar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos, esto es

importante para tomar en cuenta por parte de los directivos de las escuelas, entender que toda la gestión debe servir para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El mismo documento señala que el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar. (SEP, 2009, p.57)

Esta forma de ver la gestión señala el documento anteriormente citado, implica la construcción de una cultura de colaboración entre los actores quienes, basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa. Según Hopkins & Reynolds recuperados en SEP (2009), los actores educativos empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Lo que se plantea entonces, es que se creen en las escuelas comunidades de aprendizaje, en donde todos los actores se involucren para hacer mejor las cosas.

Hopkins & Reynolds citados en el documento que estamos comentando, señalan que hacer una buena escuela depende de cada escuela. También señalan que las ideas fuertes de la gestión escolar y pedagógica afirman que en contextos inciertos y en condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas. Se propone que no sólo las escuelas públicas mexicanas, sino la meso y la macroestructura del sistema educativo nacional adopten y adapten el Modelo de Gestión Estratégico Escolar (MGEE).

De acuerdo con Casasús citado en SEP (2009, P.59), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Con todo esto, entendemos que para la política educativa actual un factor muy importante para el logro de la calidad educativa es el que tiene que ver con la gestión de las escuelas, desde ahí es donde debe comenzar la organización y el buen funcionamiento de los planteles educativos, si ese aspecto no está bien, lo más seguro es que los resultados educativos no sean buenos.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de gestión estratégica que nos propone la SEP puede verse como un medio y como un fin a la vez, ya que consiste en desarrollar acciones estratégicas que tienen como propósito impulsar el desarrollo de la educación en el país, con el compromiso de alcanzar la calidad, incluyendo una cultura de evaluación que debe servir para fortalecer a las escuelas. Esto me parece muy importante que lo tomemos en cuenta los que desarrollamos la función de directores, el considerar a la evaluación como un medio y como un fin, la cultura tradicional respecto a la evaluación la ve siempre como un instrumento para medir los logros finales pero de forma cuantitativa y hasta normativa, sin pensar que evaluar nuestras acciones diarias en la escuela debe ser también un fin porque nos ayuda a mejorar nuestro trabajo, a generar estrategias para ello.

Estoy de acuerdo cuando se dice que hay mucho por hacer en la parte de la gestión de las escuelas, para que todos los que intervenimos en ellas, incluyendo los docentes, los trabajadores de apoyo, los padres de familia y, claro, también y

sobre todo los que estamos al frente como líderes, nos convirtamos en gestores de calidad, para lo que necesitamos según el MGEE, orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema (SEP, 2009)

Otro autor citado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009) es Tapia, quien nos dice que es necesario convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras. (SEP, 2009, p. 60) Cuanta razón tiene este autor, tenemos que hacer entender a los directivos que lo primordial en las escuelas es lo pedagógico no lo administrativo, esto último es sólo un apoyo que debe servir para alcanzar los logros educativos, el aprendizaje de los niños. Y como él lo señala la enseñanza debe ser innovadora, creativa y apoyarse en los especialistas que saben cómo aprenden los niños, por eso es muy importante que se gestione la capacitación y actualización de los maestros y que se hagan acuerdos con otras instituciones y otros profesionistas que asesoren y orienten a las escuelas.

Entonces en este enfoque de la gestión se tiene que partir de que las escuelas planeen estrategias y se realicen proyectos que ayuden a cambiarlas, asumiendo que siempre habrá nuevos problemas y situaciones que hay que enfrentar, por ejemplo problemas como la violencia o como el abuso de las tecnologías, que en la actualidad vemos en nuestras escuelas y muchas veces no sabemos cómo actuar ante eso.

Se trata de planificar y desarrollar acciones que le den un rumbo, una dirección a la escuela de acuerdo con objetivos muy precisos, con una visión y una misión

clara. Para lograrlo se requiere que en la escuela haya liderazgos que unan a toda la comunidad con el fin de alcanzar las metas, es aquí donde es muy importante el papel del director y de otros docentes que tengan la característica de ser líderes, pues ellos pueden orientar y guiar al colectivo hacia el cumplimiento de las tareas.

Resumiendo, y de acuerdo con el MGEE (SEP 2009, p.65), las características principales de la gestión educativa estratégica son:

a) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.

c) Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

d) Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.



e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g) Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

De acuerdo con todo lo planteado sobre el enfoque del MGEE, podemos decir que para éste, es fundamental en la gestión de la escuela, que se convoque a todos los que participamos en ella desarrollando diferentes funciones, para dialogar y discutir de manera inteligente y fundamentada, sobre las políticas a seguir y la manera como se va a intervenir, para el logro de las metas educativas. Tomando en cuenta también la renovación curricular, la profesionalización de los maestros, qué tipo de alumnos queremos formar, el abatimiento del rezago y otros factores que tienen que ver con mejorar la calidad de la educación que brindamos.

Los docentes, desde lo que propone este enfoque, han de ver la gestión educativa, como un modo de pensar y hacer permanente para cumplir los

objetivos y los retos educativos con una perspectiva de largo alcance. Es esta la forma que se propone para buscar respuestas a los problemas que se plantean a la educación hoy, aporta elementos clave para lograr que los actores educativos pongan en juego su capacidad de autogestión.

## **2.6 El papel del liderazgo en la modernización de la gestión escolar**

De acuerdo con Garbanzo y Orozco (2010) para modernizar los procesos de gestión en la escuela es preciso impulsar un tipo de liderazgo pedagógico, compartido y distribuido como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. Por lo que estos autores señalan que resulta necesario, planificar y establecer como requisitos fundamentales:

- Las colaboraciones externas.
- La formación del profesorado.
- La Autoevaluación del proceso

Para ellos, el liderazgo requiere de responsabilidad y capacidad de dirigir y compete a colaboradores diversos. El trabajo colaborativo se convierte en esencial en una nueva gestión, entendiendo de acuerdo con Albán, Mayorga, Pacheco y Paredes (2018) que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración.

Para las autoras citadas la colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

Bolívar (2015) plantea que si la función esencial de las escuelas es proporcionar la mejor educación a su alumnado, a su servicio se subordina el ejercicio de la dirección escolar y del trabajo docente. Dice este autor que, en las últimas décadas, se precisa el ejercicio de un liderazgo pedagógico por el equipo directivo, al tiempo que los profesores no podrán hacerlo mejor si no cuentan con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor.

Otra idea importante que nos da Bolívar es que el liderazgo no se liga con la ocupación de un puesto en la punta de la organización, sino que debe entenderse como compartido, es decir, él señala que las iniciativas y la participación deben estar distribuidas entre todos los actores de la escuela. Si se concentra el poder en una sola persona impidiendo el liderazgo de otros actores, se impide el desarrollo de la organización.

Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. (Bolívar, 2015)

Lo anterior implica para Bolívar que se organice la escuela como una comunidad de aprendizaje para los alumnos y también para los docentes, en donde estos últimos funcionen como líderes pedagógicos que orientan a sus estudiantes hacia la mejora del aprendizaje.

Modernizar la gestión educativa para que esté en condiciones de enfrentar los retos de la sociedad actual, para Bolívar, requiere que los líderes educativos en las escuelas dejen de realizar las viejas prácticas centradas en la cuestión administrativa y burocrática, que ocupan la mayor parte del tiempo habitual de los directivos y que las subordinen a la dirección pedagógica. Lo tradicional durante muchos años ha sido lo contrario, que quien asume la dirección escolar

subordinan lo pedagógico a lo administrativo y a lo normativo, esto ya no puede ser así si queremos alcanzar la calidad educativa.

Las dos funciones son necesarias y se tienen que realizar, pero de manera complementaria, pensando siempre en que lo más importante es el aprendizaje de los alumnos. Al respecto nos dice Bolívar (2015) que incluso acordar los horarios y las cargas académicas con los profesores puede tener un carácter pedagógico cuando se tiene una visión de liderazgo, que lo haga partiendo del criterio de qué es lo más conveniente para que los alumnos aprendan.

Siguiendo con Bolívar, él nos señala que la dirección escolar desempeña un relevante papel en una escuela que funciona bien. En particular cuando, en lugar de limitarse a la gestión, se centra en hacer de la escuela o instituto un proyecto de acción colectiva al servicio de proporcionar la mejor educación para todos. En un contexto de mayor autonomía de las escuelas y, paralelamente, mayor responsabilidad por los resultados, se precisa una articulación pedagógica que tiene que ir más allá de las habituales funciones burocráticas o de gestión.

Al principio modernizar nuestra visión de lo que debe ser la gestión escolar en la actualidad, no es una tarea fácil, ya que muchos directores y docentes pueden resistirse a los cambios, ya que resulta más cómodo seguir haciendo lo que se conoce y se ha aprendido a lo largo del tiempo, que asumir la responsabilidad de planear nuevas cosas y comprometerse en la toma de decisiones, el individualismo de muchos de los actores puede oponerse a las transformaciones, pero hay que ir derribando obstáculos para mejorar la gestión educativa y con ella el aprendizaje de los alumnos, ese es uno de los retos que tenemos los directores de las escuelas. Motivar y promover los cambios es una de nuestras tareas como líderes pedagógicos.

## **2.7 El trabajo Colegiado en la escuela**

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) para los Programas Escuelas de Calidad elaborado por la SEP (2009) plantea que la organización de equipos de trabajo se da en momentos diferentes y de manera diversa, lo que no significa necesariamente que sus integrantes trabajen en colaboración. Para que se dé realmente el trabajo en equipo se necesita que haya adaptación entre los miembros a formas nuevas de trabajo, que exista liderazgo en los equipos y apropiación de los propósitos del grupo.

Estos requisitos son fundamentales en una organización, esta requiere de esfuerzos que se basen en la voluntad para participar por parte de los miembros, que se venzan las resistencias de los que prefieren continuar en el trabajo aislado e individualista. Por eso, lograr una práctica colaborativa en un grupo es algo complejo, que sin embargo debe convertirse en una tarea permanente. Por ello, se necesitan líderes capaces de motivar al equipo para trabajar unidos todo el tiempo para el logro de los propósitos comunes.

Colaborar en la escuela, entonces, significa articular esfuerzos de todos sus actores, para conseguir objetivos comunes, en un contexto donde prime una cultura de apoyo mutuo. Lo que significa tener una misión y una visión compartidas, una comunicación permanente y abierta que genere confianza, lo que sin duda enriquece las formas de trabajo y las hace más profesionales.

Establecer un sistema de colaboración, nos dice el Programa de Calidad de la Educación SEP (2009), contribuye a la generación de un clima organizacional en el ámbito del sistema educativo, que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se lleguen a acuerdos y se cumplan. Un clima de “colegas” es una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo; puede facilitar

tareas de organización para enfrentar retos complejos y representa, además, una plataforma para enfrentar otros desafíos.

Hablar de trabajo colaborativo nos lleva al tema del liderazgo compartido, se piensa que el líder de una institución educativa es únicamente el director, pero eso es un error, ya que en las escuelas y en todas las organizaciones existen otros líderes, a veces reconocidos y otras no, pero en todos los casos esos líderes poseen habilidades y competencias que deben ser detectadas y consideradas para aprovecharlas en favor de la institución. Hay docentes que tienen la cualidad de ser líderes, también padres de familia, si se les reconoce, compartiendo con ellos el liderazgo hay más posibilidades de fortalecer el trabajo y mejorar los logros educativos.

Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos. La colaboración es posible entonces cuando se reconocen las habilidades y las capacidades de todos los miembros del grupo y se establece un liderazgo compartido.

El propio Gobierno Federal, en el Programa Escuelas de Calidad (SEP, 2009, pag.89), nos dice que el Sistema Educativo Nacional, históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha, lo que ha constituido un gran problema para la gestión de las escuelas, ya que se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el

desempeño del cargo. Con las correspondientes consecuencias para el funcionamiento y los resultados de las instituciones escolares.

En estas circunstancias el directivo acude a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información y recibir capacitación técnica. Indudablemente que esa estrategia es funcional para la transmisión del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia y en la cobertura; pero dicha “preparación” empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva.

La falta de un directivo preparado, con una visión moderna, dificulta que se dé el trabajo colaborativo, ya que quien ocupa el puesto carece de una formación que le permita aprovechar las capacidades de todos los integrantes del cuerpo docente, y muchas veces impone una forma de trabajo basado en una gestión tradicional, más centrada en la administración, en la normatividad y en el trabajo individual.

Ante esto, se necesitan directivos que tengan un perfil profesional, o sea, una formación específica para ejercer su función de manera adecuada, lo que les permita enfrentar las dificultades y complejidad del proceso gestivo en el campo de la educación. Directores con un perfil que les permita coordinar liderar y dirigir todos los procesos que están implicados en el logro de los propósitos educativos de sus escuelas.

La SEP ahora propone un modelo de gestión en el que un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Para Antúnez (1999, pag.94) el trabajo en equipo constituye una necesidad, múltiples evidencias e indicios avalan la certeza de la afirmación anterior. La idea y la necesidad, que propugnamos, del trabajo entre enseñantes que comparten la educación de un contingente de alumnos en el mismo establecimiento escolar, basado en la colaboración, se justifica por numerosos motivos. Algunos, aunque no siempre considerados en nuestras prácticas como enseñantes, conviene recordarlos aunque son bien evidentes y de sentido común:

—La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a nuestros estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.

—La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.

—Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

Continua Antúnez, señalando que, al referirnos a trabajo colaborativo, queremos designar la acción de obrar en conjunto con otro u otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin. La acción de colaborar puede desarrollarse entre diversos estamentos: profesorado, alumnado, padres y madres; entre servicios: inspección, servicios psicopedagógicos de apoyo a los centros, entre centros educativos, etc. En nuestro caso, la colaboración entre docentes es un modo de trabajar de dos o más personas, compartiendo recursos, para alcanzar unos propósitos específicos durante un período de tiempo determinado, que tiene como características y requisitos principales los siguientes:



- i) Es voluntario.
- ii) Está establecido en términos de colegialidad, entre iguales; no existe predominio por parte de ninguno de los agentes; en igualdad de condiciones independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.
- iii) Se basa en la lealtad y en la confianza recíprocas.
- iv) Implica, por tanto, un determinado planteamiento ideológico (ausencia de jerarquías, equidad, igualdad entre participantes, voluntad de transformación y mejora...) (Hall y Wallace, 1993).
- v) Supone, a diferencia de la simple cooperación, realizar en común, participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar; acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados. (Antúnez, 1999, pag.95)

La coordinación y el aprendizaje colectivo se hacen imprescindibles y se abren múltiples posibilidades, no sólo en el logro de los objetivos comunes, sino también en el desarrollo de las personas y de la organización, pues en la medida en que todos desempeñan un rol de líder, la frontera entre líder y seguidores, se disipa, sin que por ello se corra el riesgo de perder el rumbo y el sentido de la organización, ni la responsabilidad de cada uno de los miembros; se trata pues, de una nueva forma de trabajar coordinadamente por un grupo de personas que deciden y actúan de manera colaborativa.

### **3. EN BUSCA DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA ESCUELA AL CENTRO**

#### **3.1 La escuela, centro de la mejora educativa**

Chiavenato citado por Garbanzo y Orozco (2010, pag.19) nos comenta que en las organizaciones las personas no actúan en forma aislada; en realidad son importantes las interacciones con otras personas que pueden alcanzar los objetivos propuestos para la escuela. Esta relación tiene una influencia recíproca, debido a que las limitaciones de cada individuo se articulan gracias a la cooperación de los integrantes de la organización. Para él, las organizaciones son sistemas de cooperación, sistemas sociales, en donde todos los participantes se complementan y aportan diferentes elementos cada uno de los participantes en la organización.

En la actualidad, se pretende lograr una educación de calidad en cada una de las escuelas, razón por la cual, se pretende que los directores de cada centro educativo realicen su gestión de manera adecuada, que permita el logro del perfil educativo en cada uno de los alumnos inscritos.

Desde el 2003 se impulsa un modelo que se sustenta en los fundamentos de la gestión educativa estratégica, se explica mediante tres conceptos clave: reflexión, decisión y liderazgo, de acuerdo con el IIPPE-UNESCO, y su finalidad es integrar una nueva forma de entender y conducir la organización escolar.

También toma referencias del movimiento de reforma educativa denominado “gestión centrada en la escuela” (Murnane y Cárdenas, 2006), modelo popular en todo el mundo desde los años 90 y que parte de algunos supuestos como los siguientes: facultar a las comunidades escolares en la toma de decisiones redundará en el planeamiento de la mejora escolar; la asignación de facultades favorecerá la rendición de cuentas; y el empoderamiento de las escuelas generará un modelo de planeación participativa en el que los maestros, directores y padres

de familia asumirán mayores responsabilidades respecto de las actividades educativas en beneficio del aprendizaje de los alumnos.

Considerando que cada escuela presenta características diferentes a otras, debido a los contextos en los que se encuentra, se entiende la importancia de tener un líder que no solo se dedique a gestionar o hacer que las cosas sucedan, sino que lo haga de la mejor manera.

La capacidad de conducción de los directores hace referencia a la importancia del rol directivo como potencial gestor en las organizaciones educativas para promover aprendizajes de calidad, sin embargo, no es solo su responsabilidad, ya que existe un equipo de trabajo conformado para ofrecer las mejores oportunidades de aprendizaje de los alumnos, por lo cual, se requiere trabajar en equipo.

El trabajo en equipo, resulta ser un aspecto importante que considerar en los procesos de gestión dentro de la escuela y de los sistemas educativos. Esto implica necesariamente cambiar tradiciones, por muchos años arraigadas en el quehacer diario; es indispensable trabajar en equipo en todos o cualquiera de los niveles posibles, esto constituye una clave en el proceso del logro de una educación de calidad.

Posner, recuperada a través de Aguerrondo en Garbanzo y Orozco (2010, pag.22), propone algunas características de las escuelas que logran una educación de calidad:

- Equipo directivo centrado en el currículo, con clara hegemonía de lo pedagógico.
- Proyecto coherente que impregna y diseña la vida escolar, y perfila una cierta cultura interna.
- Clima institucional motivador hacia la totalidad de la comunidad educativa.
- Organización de espacios para compartir la experiencia profesional, que tiene como base un sistema de autoevaluación y autorregulación.

- Redes de comunicación y coordinación apoyadas en la fortaleza de los equipos de trabajo.
- Formación docente a partir de la práctica pedagógica.

Garbanzo y Orozco (2010) nos dicen que los elementos anteriores evidencian la relevancia de la gestión de las organizaciones educativas. En las escuelas efectivas, el rol del equipo de conducción como facilitador y gestor de procesos de desarrollo organizacional es determinante.

Los docentes, por su parte, se convierten entonces en creadores y productores de la propuesta curricular con la conducción de una gestión moderna, de parte de los profesionales encargados de liderar la administración de la educación.

Es necesario, por lo tanto, que quienes dirigen centros educativos promuevan un estilo de liderazgo participativo, impulsor y coordinador de actuaciones que favorezcan climas de trabajo en donde se dinamice el proceso de participación, el debate y se flexibilice el cambio; todo ello como condición para una eficaz operacionalización de los propósitos de la educación. Se requiere un liderazgo que promueva la colaboración y sea compartido por equipos directivos o equipos de gestión que tengan gran influencia en la mejora global del proceso educativo.

Los nuevos acercamientos al trabajo de gestión y ejercicio de liderazgo se esforzaron por restar importancia a este carácter técnico acudiendo a dimensiones más simbólicas y sociales. (Coronel, 1996)

Hay que tener presente el desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la

combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas.

El papel de la dirección escolar y del conjunto de líderes de una escuela, en un contexto distribuido, centrado en el aprendizaje, es siempre indirecto, puesto que no puede suplir al profesorado, ni ejercer por ellos. Como ha puesto de manifiesto la investigación de Bolívar (2015), la cual se cifra en fomentar el desarrollo profesional docente en el contexto de trabajo. En este sentido, el mejor liderazgo pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que hagan posible “desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”. (Hargreaves y Fullan, citados por Bolívar 2015)

El asunto se juega, entre otros, en cómo rediseñar los lugares de trabajo en formas de redistribución de roles y estructuras que permitan hacer del centro escolar no sólo un lugar de aprendizaje para los estudiantes sino un contexto donde los docentes aprendan a hacerlo mejor.

Para Bolívar en el desarrollo de una escuela como comunidad que aprende el liderazgo (del equipo directivo, pero también de otros profesores y profesoras) es fundamental para hacerla posible. Establecer y mantener una escuela como comunidad no puede hacerse sin el apoyo firme y sostenido de los directivos, aunque no sólo de ellos, que deben crear un contexto (normas y cultura de colegialidad) para las nuevas prácticas demandadas. La dirección contribuye a crear contextos favorables, con nuevos modos de funcionar, un sistema de valores y creencias, unas estructuras sociales y unas relaciones horizontales (Bolívar, citado por él mismo 2015).

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en

tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed; Pont, Nusche y Moorman citados en SEP, 2010).

De acuerdo con Escudero citado por Bolívar (2015, pág.93) reconstruir, rediseñar o reestructurar lugares y espacios atrapados por burocracia, trabajo individualista y toma de decisiones jerárquicas, por un trabajo en colaboración no es tarea fácil.

Para Bolívar, entonces, sin cambios en las estructuras organizativas y, consecuentemente, en la cultura escolar, como prerrequisitos, no cabe configurar los centros escolares como comunidades que aprenden. Hacer de una escuela una comunidad de aprendizaje profesional, no puede conseguir por la acción del director durante un año. Por el contrario, supone un cambio de cultura, lo que requiere un esfuerzo sostenido y continuo, a lo largo del tiempo. Se trata, pues, de cómo partiendo de “aquí” se pueden ir dando pasos seguros para llegar “allí”. (Bolívar, 2015, pág. 27)

En esta última cita, el autor nos explica la manera como la escuela ha estado por muchos años basada en una cultura de trabajo individualista, en la que los docentes no están incentivados para participar en un tipo de organización que impulse el trabajo en equipo colaborativo. Lo que implica un obstáculo para poder convertir a las escuelas en comunidades de aprendizaje

Por lo que para Bolívar la tarea es transformar la cultura de la profesión docente. Al respecto el liderazgo pedagógico de la dirección escolar desempeña un papel fundamental en la puesta en práctica de una escuela como comunidad que aprende: establecer un clima de confianza, promover la colaboración y el compromiso, facilitar el proceso de cambio de cultura, liderazgo docente, una práctica reflexiva sobre los datos provenientes de los aprendizajes, compartir

datos e información sobre la práctica, responsabilidad compartida por los resultados, son entre otras sus características.

Con las ideas anteriores coincide lo planteado por Medina y Gómez (2014, pag.94), quienes opinan que el desarrollo de los programas de mejora aplicados en los centros depende de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación del líder para que se ejecute el programa desde una cultura y clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos y creadores de sentido en la Comunidad Educativa. Esta tarea es la base de la gestión del liderazgo, consiguiendo el compromiso de otras organizaciones, emprendedores y administraciones que serán incorporadas como corresponsables de estas prácticas innovadoras.

Para Medina y Gómez (2014), tanto las escuelas como las personas que trabajan en ella tienen un carácter humano por lo que las competencias que se deben desarrollar en ella son igualmente humanas, tienen que ver con los afectos y las emociones. Por lo que los directores deben dar prioridad a una visión como la que proponen Roger con su educación humanista que busca la empatía con el otro y Goleman con su propuesta de la inteligencia emocional, ambas pueden ser complementarias para lograr un buen liderazgo y ayudarían mucho a generar una cultura de apoyo y colaboración en la escuela.

Medina y Gómez (2014) mencionan que al convertir al directivo en un líder emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso al programa, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones que orientan las decisiones de los directivos en el diseño y desarrollo de los programas de innovación para transformar las comunidades educativas. Para ellos, la naturaleza humanista del liderazgo se inserta en la globalidad de las acciones formativas y se erige en la principal competencia del directivo, dado que al vivirse e identificarse con los valores más pertinentes del

programa de integración, se pone en práctica su verdadera transformación y el compromiso con la educación.

Finalmente recuperamos las siguientes competencias que Bolívar y Bolívar (2014) presentan como necesarias e importantes para construir comunidades de aprendizaje en busca de la calidad educativa desde un enfoque que pone la escuela al centro:

- Visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje. Los miembros de una comunidad escolar comparten, en el lenguaje y en la práctica, presupuestos comunes. El diálogo y acción profesional de los docentes se centran en las oportunidades de los alumnos para aprender.
- Desarrollo e intercambio del buen saber y práctica que incrementen el aprendizaje docente para conseguir el cambio y las metas de la comunidad profesional. El intercambio entre colegas contribuye decididamente a la mejora profesional, entendida como una tarea conjunta al servicio de la escuela.
- Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos. El personal es responsable, colectivamente, del aprendizaje de todos los alumnos, existiendo una cierta presión entre compañeros para que todo el profesorado actúe en la misma dirección.
- Interdependencia profesional. Abordar de manera conjunta los problemas educativos, el aprendizaje profesional es interdependiente, compartiendo las mejores prácticas.
- Procesos de indagación reflexiva. Los datos recogidos u observados se analizan reflexiva y críticamente para la mejora, a modo de una investigación sobre la enseñanza y el aprendizaje.
- Confianza mutua, conflicto y consenso. La comunidad se asienta en una confianza mutua, respeto y apoyo. Como toda comunidad humana el conflicto es connatural, el asunto es cómo lo resuelve.
- Ampliar la comunidad: apertura, redes y alianzas. La comunidad no se limita a la escuela ni sólo a los docentes; se busca ampliarla a las familias, barrio y comunidad en general. (Bolívar y Bolívar, 2014, pág.138)



## 4. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

### 4.1 La directora de educación preescolar y su gestión en el plantel

La Gestión educativa en una institución escolar de educación preescolar, implica que la directora logre desarrollar habilidades directivas que le permitan lograr que todo el personal docente, así como los alumnos, obtengan los mejores resultados en cuanto a logros educativos, es por ello que su misión es orientadora y promotora del mejoramiento, su ámbito de acción es la institución **educativa** en su conjunto y sus referentes concretos que implican el aspecto académico, la comunidad, y el aspecto administrativo y financiero. La visión de la función directiva se enfoca a que la escuela brinde un servicio educativo integral a todos los alumnos, asesorar al personal docente que requiere conocer las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto social, cultural y lingüístico en que trabaja,

Un directivo de preescolar requiere ser cercano a la comunidad escolar, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y apoyar a todos los participantes en la comunidad educativa para que los alumnos obtengan los mejores logros de aprendizaje y formen parte de su comunidad integrándose a ella y aportando lo aprendido. Lo anterior, demanda que el directivo tenga claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, se caracteriza por buen trato.

La directora de educación preescolar requiere una gestión escolar predominantemente pedagógica, reconociendo que, para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela, es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y asertiva al interior del colectivo docente y con toda la comunidad educativa, de modo que se construyan objetivos comunes y las

familias comprendan de qué manera pueden colaborar. Sabe que en el plantel se pueden presentar situaciones imprevistas o problemáticas y es capaz de gestionar de manera pertinente y oportuna, organizando a la escuela y creando las condiciones adecuadas para proporcionar un servicio educativo de excelencia de manera regular y conforme a la normatividad vigente.

El problema principal que enfrenta una directora de educación preescolar es la cantidad de trámites administrativos a los que tiene que enfrentarse y cumplir en tiempo y forma, anteponiendo estos aspectos a los aspectos educativos que realmente son prioritarios.

La directora debe ser un líder académico, sin embargo, el trabajo cotidiano y la diversidad de trámites e información que debe entregar a la Institución, propician que el trabajo educativo deba ser lo último que es trabajado, de manera que su desafío principal es dejar de ser un líder administrativo

#### **4.2 Competencias de la Directora de Educación Preescolar**

Una de las responsabilidades conferidas a la dirección de un centro escolar es la toma de decisiones referente a diversos temas y problemas que se originan en la escuela y que no permiten el funcionamiento adecuado.

Murillo, citado en el Modelo de Gestión Escolar (SEP, 2010), señala que se pretende lograr una dirección compartida, participativa y distribuida, encaminada a conseguir un verdadero liderazgo pedagógico, basada en tres objetivos: Potenciar el trabajo en equipo; mejorar los resultados escolares en todos los ámbitos y cambiar la imagen del colegio, para que responda a los requerimientos de una sociedad actual.

La dirección implica enfrentar muchos retos, lo que lleva a correr riesgos en la toma de decisiones, especialmente cuando no se tiene plenamente el conocimiento de la función o cuando se va iniciando en ella.

Los Estándares de Gestión para la Educación Básica: puntos de partida y llegada para la gestión educativa estratégica, señalados en el Modelo de Gestión Escolar, mencionan varios elementos que un directivo debe tomar en cuenta:

Uno de los primeros elementos importantes para tomar decisiones por parte del director, es la realización de un diagnóstico de la escuela, el contexto, los docentes, los trabajadores no docentes, las relaciones entre ellos y muchos otros aspectos que sean de utilidad para realizar una evaluación diagnóstica y determinar un punto de partida.

A partir de comprender lo que hace falta, lo que se hace adecuadamente o lo que se ha dejado de hacer, el director determinará las acciones a implementar, considerando como una herramienta importante la planeación estratégica, misma que debe realizarse con el equipo colegiado de trabajo, debido a que todos deben estar involucrados y ser partícipes de las estrategias que se implementarán para lograr la mejora, ya que la responsabilidad de los resultados del trabajo escolar es de todos.

Este tipo de trabajo requiere de conseguir un verdadero liderazgo compartido y distribuido, debido a que el director coordinará el trabajo en donde todos se implicarán en las estrategias a implementar a través del Plan de Mejora de la escuela.

Es importante considerar el planteamiento que hace Loera, citado en el Modelo de Gestión Escolar (SEP, 2001), donde señala que el liderazgo es: La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

- 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable,
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones,
- 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y
- 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas.

Un líder pedagógico requiere desarrollar habilidades intelectuales y asumir responsabilidades ético-profesionales, las habilidades intelectuales las desarrollará a partir del conocimiento y dominio que tenga de Planes y Programas escolares, en tanto que las responsabilidades ético – profesionales, debe lograrlas a partir del conocimiento y comprensión de los documentos normativos de cada plantel y en general de la Secretaría de Educación Pública.

Por lo anterior, es importante conocer las competencias que requiere una Directora de Educación Preescolar y que se encuentran plasmadas en el Perfil Parámetros e Indicadores, emitidos por la Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente (SEP, 2011), se puede afirmar que son tres áreas en las cuales se desarrollan estas competencias:

- Área Humana, implica: Comunicación; desarrollo de valores; implicación en el programa y liderazgo compartido y distribuido.
- Área de Gestión, que implica: Optimización de medios; organización del tiempo; optimización de recursos humanos y materiales; administración del tiempo a través de organización de horarios.
- Área Técnica, implica: Dominio del diseño; desarrollo de los distintos programas; atención a la diversidad; plan de acompañamiento; plan de igualdad e inclusión; plan de lectura y bibliotecas, etc.

Estas áreas, se encuentran implícitas en las siguientes dimensiones:

## DIMENSIÓN 1

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

El director de Educación Preescolar en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento de la escuela, hasta el manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes.

Esta dimensión refiere también los conocimientos del directivo como requisito para identificar las mejores prácticas de enseñanza de los docentes y congruentes con los contenidos curriculares; esto con el fin de promoverlos entre el colectivo docente y alcanzar los propósitos educativos que se plantean para el nivel.

En esta dimensión, el director principalmente:

- 1.1** Explica la tarea fundamental de la escuela.
- 1.2** Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
- 1.3** Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- 1.4** Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

## DIMENSIÓN 2

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. La tarea sustantiva de un director de Educación Preescolar es realizar una gestión eficaz, es decir, la de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que

promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, que es que todos los alumnos que asisten a ella aprendan.

Esta dimensión se relaciona con el saber hacer del director a partir del empleo de la planeación, la generación de espacios de reflexión para promover el trabajo colaborativo, el seguimiento para el cumplimiento de condiciones mínimas en la escuela, así como la administración de recursos humanos, materiales y económicos, con el fin de asegurar que ésta ofrezca un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión el director, principalmente:

- 2.1** Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.
- 2.2** Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.
- 2.3** Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
- 2.4** Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.
- 2.5** Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.
- 2.6** Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.

### DIMENSIÓN 3

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. El director de Educación Preescolar para el desarrollo de su gestión es necesario que la reflexión se establezca como una de las manifestaciones constantes de su quehacer profesional, esto le permitirá acceder a nuevos conocimientos generados en diferentes momentos como es en la reflexión individual, en colaboración con los docentes de la escuela, además de establecer redes de conocimiento con sus pares.

La reflexión y estudio se constituyen en elementos fundamentales para el aprendizaje y desarrollo profesional de cualquier docente, el acceso a nuevos conocimientos y experiencias con el uso de nuevas tecnologías permiten acceder a nuevos saberes y fortalecer la función directiva.

En esta dimensión, el director principalmente:

**3.1** Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.

**3.2** Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional.

**3.3** Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.

#### DIMENSIÓN 4

Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

El desempeño de la función directiva requiere del ejercicio en la gestión diaria de la escuela de los principios éticos y los marcos normativos que rigen la educación pública en el país, y que son el centro y sentido de los servicios educativos.

Así mismo, esta dimensión integra elementos en el perfil de desempeño que permitan al director ejercer las actitudes y habilidades necesarias para la negociación, la resolución de conflictos, generación de espacios y ambientes favorables para el desarrollo de aprendizajes, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.

En esta dimensión el director:

**4.1** Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.

**4.2** Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

**4.3** Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.

**4.4** Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.

## DIMENSIÓN 5

Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

El director de Educación Preescolar desarrollará una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, deberá incluir como parte del enriquecimiento de la tarea educativa la cultural de la comunidad, por lo que el establecimiento de vínculos entre la escuela y el contexto es fundamental.

Esta dimensión plantea la importancia de la función directiva no solamente al interior de la escuela con los docentes, sino también a la definición de acciones que trasciendan hacia la comunidad, con los padres de familia y otras instituciones; acciones que propicien, además, la generación de espacios de integración, reflexión y convivencia, con sentido educativo.

En esta dimensión el director principalmente:

**5.1** Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.

**5.2** Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.

**5.3** Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.

La dirección debe también considerar otros elementos como: desarrollo de otros líderes, como condición necesaria para la buena marcha, desarrollo y resultado del proceso; Trabajo en equipo, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones; Organización del tiempo (horarios).



Lo importante, a la hora de tomar las mejores decisiones, es escuchar la opinión de todos los miembros implicados y poder ser consultados con respecto a lo que planeamos. Al tomar decisiones de forma compartida, utilizaríamos la experticia de los involucrados en el proceso, aumentaría su moral, confianza y motivación, se fomentarían sus capacidades de liderazgo y se formarían nuevos líderes, entre otras muchas cualidades y esto repercutiría muy positivamente en el proceso del cambio.

En una visión retrospectiva de las tres últimas décadas se ha mejorado mucho, aún se requiere una formación en el tema de liderazgo. García-Olalla, Poblete y Villa una revisión de las tres últimas décadas en el tema de la dirección y el liderazgo. Recientemente, se ha publicado en el Real Decreto 894/2014 citado en SEP (2010), en el que se establecen una serie de competencias directivas con el propósito de lograr las habilidades genéricas y específicas:

1. La adquisición de las competencias genéricas permitirá el desarrollo de las siguientes habilidades:

- a) Habilidades de liderazgo y fomento del trabajo en equipo.
- b) Habilidades de motivación.
- c) Habilidades para la gestión de la información y la toma de decisiones.
- d) Habilidades de comunicación.
- e) Habilidades para la gestión de conflictos y la convivencia.
- f) Habilidades para la organización, gestión y coordinación de un centro docente.
- g) Habilidades de dirección estratégica: planificación, implementación y evaluación de planes y proyectos.
- h) Habilidades de control y supervisión.
- i) Habilidades para la gestión del cambio y la innovación.

2. La adquisición de las competencias específicas permitirá el desarrollo de las siguientes habilidades y sus conocimientos teóricos:

- a) El marco normativo aplicable a los centros docentes.

- b) El uso de tecnologías de la información y la comunicación.
- c) La gestión administrativa y económica.
- d) La dirección y gestión de los recursos humanos.
- e) La gestión de documentos institucionales.
- f) La organización de tiempos y espacios.
- g) La participación de la comunidad educativa y la promoción de la imagen externa.
- h) La gestión institucional.
- i) La evaluación, los planes de mejora y el fomento de la calidad del centro.

Con base a lo anterior, se puede observar que no solo implica el conocimiento de la escuela, de la infraestructura, de planes y programas, del personal, la normatividad vigente, etc., sino que implica tomar decisiones en las cuales demuestra lo que sabe y sabe hacer, todo en función de la mejora escolar y conformando un equipo colegiado de trabajo.

## **5. EL CONTRASTE ENTRE TEORIA Y PRÁCTICA: MI EXPERIENCIA COMO DIRECTORA EN JARDÍN DE NIÑOS.**

### **5.1 Mi experiencia en la función directiva**

En los apartados anteriores se abordaron elementos teóricos sobre la importancia del liderazgo educativo, así como lineamientos sobre las capacidades que requiere una directora en educación preescolar, en este apartado se contrastarán dichos elementos y lineamientos con la experiencia vivida de quien escribe.

Para comenzar este apartado me gustaría comentar que las propuestas de cambio y las nuevas características que se quieren asignar a la gestión educativa no son nada sencillas de alcanzar. Las competencias que debe tener las directoras de preescolar y las dimensiones que debe cubrir su trabajo, presentadas en el apartado anterior, son muy complejas, para lograrlas es necesario trabajar mucho en la formación y capacitación de los directivos, además de avanzar poco a poco en experiencia diaria para ir cambiando las cosas.

El ser líder me ha implicado vivir diversas experiencias y enfrentarme a múltiples retos, uno de ellos fue el primer día en que me presentaron en la escuela como la directora del plantel, es una sensación extraña en la cual, el grupo para coordinar el trabajo de una escuela se presenta ante uno comentando sus expectativas y mostrando ciertos prejuicios e ideas preestablecidas a partir de las experiencias previas que han tenido con otras directoras. De inicio no sabe uno si ser cordial, impositiva, o de qué manera iniciar a ser un líder para que posteriormente no se generen situaciones incómodas como el que quieran abusar de la falta de experiencia. En esa ocasión, mi reto principal fue definir y tomar la decisión de como quería iniciar siendo un líder, así como el definir qué tipo de líder me interesaba ser.

En mi experiencia como docente, las directoras que había tenido, generalmente se dedicaban a realizar trámites administrativos, muy pocas visitaban el aula para ofrecer asesoría y mucho menos acompañamiento. Frecuentemente tenían que asistir a capacitaciones, asesorías e incluso a desayunos autorizados por la institución, por lo cual puedo suponer que era un liderazgo en donde se delegaban todas las responsabilidades a las docentes y solamente se cumplía con entregas de formatos, estadísticas y documentos.

Las directoras solo indicaban lo que se debía hacer e informaban que era por indicaciones de la supervisión o de preescolar, siendo razón suficiente para tener que hacer las cosas.

Otra de sus funciones era atender a los padres de familia, tanto los que presentaban alguna queja como los que asistían a solicitar inscripciones, cambios o requerían una atención especial. Difícilmente se citaban a los padres para solicitar su apoyo en la atención de sus hijos, eso lo hacía generalmente la docente.

Cuando finalmente me tocó ser directora, me enfrenté por una parte al desconocimiento de la función ya que la institución no daba ninguna inducción al puesto. Comencé a organizar el trabajo con las docentes, revisar cuestiones administrativas, revisar la limpieza y mantenimiento del edificio escolar, entre muchas otras cosas.

Poco a poco fui teniendo más experiencia y más control para mandar y ordenar cómo debían hacerse las cosas en el plantel, de esa forma podía tener el control sobre lo que sucedía.

Mi percepción de las cosas cambió al conocer el Modelo de Gestión Educación Estratégica, en donde se recupera el planteamiento de Loera citado en el PEC (SEP, 2009, P.88), quien afirma que el liderazgo es: La capacidad de influir en las

personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. En mi caso, en algunas ocasiones, no logré convencer a las docentes y tuve que obligarlas a hacer lo que se solicitaba o indicaba la institución, pero no me satisfacía ese estilo de ser líder, consideraba que debía influir en ellas para que voluntariamente hicieran las cosas, pero la realidad es que es muy difícil lograr que se hagan cosas voluntariamente, en especial cuando implica más trabajo, más esfuerzo y más tiempo.

El mismo Loera plantea cuatro capacidades que debe tener un líder:

1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable.

Con respecto a este punto, considero que he sido responsable al usar el poder que me confirió la institución, ya que a partir de que me dieron mi nombramiento como directora he cumplido por lo solicitado por la institución. Sin embargo, con frecuencia pensaba que debía dirigir una institución no sólo porque había ganado un puesto y me había impuesto la institución, sino porque las compañeras me reconocían como un líder.

2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.

Al confrontarme con mi estilo de ser líder, entendí lo que plantea el punto anterior, todas las docentes son diferentes por lo que las formas de motivarlas para la realización de su trabajo también deben serlo, por lo que debía reconocer las diferencias entre cada una de las personas que integraban el equipo.

Fue así como logré descubrir lo que cada una de las docentes requería para sentirse motivada, en general, era el reconocimiento, el trato como profesionista y

profesional de la educación lo que permitía que se motivaran más fácilmente, solo debía comentar con ellas lo que se requería y esperar sus propuestas.

### 3) Capacidad para inspirar (el objetivo).

En este punto descubrí que tenía capacidad para inspirar, sin embargo, hacía falta algo que me permitiera sentirme como un líder que realmente inspira al logro de objetivos, eso me hizo revisar lo que hacía, lo que decía, lo que proyectaba, hasta que comprendí la importancia de conocer la normatividad vigente y tener dominio del programa de educación, para que mi liderazgo realmente inspirara a los demás y que encontrarán el sustento de la toma de decisiones, ya que aún cuando las decisiones fueran tomadas como equipo, la responsable seguiría siendo yo.

### 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas.

Acerca de este punto, debo reconocer que aún continúo trabajando para tener y generar un ambiente de trabajo en donde todos se sientan confiados y reconocidos al participar, ya que es de gran importancia que el ambiente de trabajo permita realmente un trabajo colegiado en donde se escuchen las opiniones y aportaciones de todos los participantes.

En realidad, se me ha dificultado mantener un ambiente de trabajo adecuado, ya que todas las personas tenemos momentos en los cuales no tenemos ánimo, nos sentimos mal, tenemos dificultades y problemas, entre muchas otras cosas. Pero esto es lo que realmente me motiva a transformar y mejorar mi forma de ejercer el liderazgo, reconociendo que debo lograr un buen ambiente laboral, independientemente de las circunstancias de cada uno.

Con la llegada del Programa de Educación 2011, comenzaron transformaciones y nuevos retos, entre los cuales se requería un liderazgo compartido, de manera

que la responsable de la escuela seguiría siendo yo, pero el compromiso por trabajar en estrategias de mejora continua sería de todo el equipo.

Para evaluar y analizar el trabajo colegiado y si realmente existía un liderazgo compartido debí considerar el Perfil Parámetros e Indicadores emitidos por la Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente, tomando como parámetro las tres áreas en las cuales se desarrollan competencias y habilidades directivas:

- Área Humana, implica: Comunicación; desarrollo de valores; implicación en el programa, liderazgo compartido y distribuido.

Esta área, me he visto obligada a trabajarla de manera prioritaria, ya que obtener y lograr una buena comunicación entre todos los integrantes del equipo colegiado no es sencillo, debido a que el trabajo se ha multiplicado a partir de la existencia de diversos programas federales, en los cuales, la escuela participa para obtener beneficios y mejorarla continuamente.

- Área de Gestión, que implica: Optimización de medios; organización del tiempo; optimización de recursos humanos y materiales; administración del tiempo a través de organización de horarios.

La optimización de recursos llega a generar conflictos ya que, en algunas ocasiones, algunas docentes quieren tener algunos beneficios o mejoras en sus aulas, incluso, el que participen en el compromiso como parte del equipo colegiado y me permitan tomar decisiones donde debo hacerlo, tiene que ver a veces con sus circunstancias personales, sus problemas individuales, su estado de ánimo, etc. Por ejemplo, cuando se propone una fusión de grupos o al considerar qué grupos se eligen para una visita pedagógica y cuáles no. Sin embargo, para resolver esto se requiere tener una buena comunicación en el equipo de trabajo, generar un clima de confianza, de camaradería y colaboración, a partir de que los integrantes del equipo entiendan que lo que hagamos todos en la escuela tiene un propósito común, no es algo para beneficio personal de nadie de nosotras, sino de los alumnos y de la escuela.

- Área Técnica, implica: Dominio del diseño; desarrollo de los distintos programas; atención a la diversidad; plan de acompañamiento; plan de igualdad e inclusión; plan de lectura y bibliotecas, etc.

Las nuevas exigencias requieren que como líder atienda a diversos programas federales, de manera que se cumplan con las reglas de operación, las especificaciones y el logro de objetivos, eso ha propiciado que en general como equipo nos estremos y nuestra participación y compromiso no sea el mismo, sin embargo, como líder debo conocer y dominar la información de todos los programas, al mismo tiempo que logro que todo el equipo colegiado participe.

Se implementó la llamada escuela al centro con los programas del 2011 y ha tenido mayor presencia en el trabajo con el Programa 2017. Poner la Escuela al Centro es un principio para reorganizar el funcionamiento de sistema educativo significa que: La escuela es el punto donde se concentra todo el esfuerzo del sistema educativo. Los responsables del sistema educativo se involucran efectivamente en la mejora de las escuelas. Se mejora la calidad de los aprendizajes en los salones de clases. Se transforman positivamente las prácticas profesionales de los docentes, directivos y operadores del sistema educativo.

Se identifican y atienden las necesidades fundamentales de las escuelas, sus alumnos, maestros, directores, supervisores y padres de familia. La estrategia cuenta con 6 líneas de intervención que fortalecen a las escuelas públicas de nivel básico con un nuevo esquema de organización.

- Escuelas como comunidades de aprendizaje
- Recursos directos para las escuelas
- Fortalecimiento de acompañamiento a las escuelas
- Ambientes de convivencia escolar armónicos
- Mayor tiempo para el aprendizaje



- Participación social

Considero que esta concepción de poner al centro la escuela recoge muchos de los fundamentos teóricos que hemos abordado en este trabajo, pues aplicado a lo que debe ser la gestión de una escuela, nos señala los diversos aspectos involucrados en su buen funcionamiento y en la mejora de sus resultados, es decir, nos deja claro que son las diversas las dimensiones que se deben atender para llevar a buen puerto las tareas educativas.

La experiencia como directora con esta estrategia ha sido todo un reto para mí, ya que en todo lo que hacemos debemos tener presente que trabajamos para la mejora educativa en la escuela, incrementar el logro de aprendizajes, eliminar la deserción y el ausentismo, ya que con frecuencia los padres de familia hacen que sus hijos falten al trabajo diario, ya que consideran que preescolar no es relevante.

La implementación de la estrategia me ha obligado a conocer más la normatividad vigente debido a que se ha mal entendido el poner la escuela al centro y la autonomía de la escuela que se requiere, por lo que las docentes y padres de familia con frecuencia quieren hacer y deshacer sin considerar que la autonomía no significa que hagamos lo que decidamos, sino lo que requiera la escuela dentro del marco de la normatividad vigente.

### **5.3 Obstáculos y oportunidades para ejercer un liderazgo académico**

El realizar la gestión escolar no es sencillo, implica muchas transformaciones dentro del equipo de trabajo, la conformación de nuevas formas de trabajar, de organizarse y de concebir a la escuela.

Como ya se ha mencionado, el director del plantel debe demostrar y ganarse el lugar de líder de la escuela, con sus capacidades directivas.

En el ejercicio del liderazgo, se encuentran un sin número de obstáculos, así como de oportunidades para ejercerlo. En relación con los primeros podemos citar la falta de capacitación para quienes dirigen las escuelas, la falta de recursos en muchas de ellas, docentes cansados y frustrados por las condiciones laborales y económicas, problemas que surgen en la sociedad y que penetran en los centros escolares como la violencia o las drogas. Además de niños que vienen de familias desintegradas, con problemas de conducta y aprendizaje. Podría seguir citando problemas que he visto y vivido a lo largo de mi experiencia como docente y como directora. Sin embargo, pienso que las maestras y directoras que hemos tenido la oportunidad de actualizarnos como en mi caso cursando la licenciatura en la UPN, tenemos otra visión de las cosas, a partir de las teorías y de la reflexión crítica que podemos hacer de nuestro trabajo. Tomando en cuenta además que los actuales cambios en la sociedad y en nuestro país están generando nuevas políticas que están encaminadas a mejorar la educación, como es el caso del programa de la escuela al centro. Pienso que debemos sumarnos al cambio y que podemos transformar muchas cosas si nos sabemos asumir como verdaderos líderes que sean capaces de organizar las escuelas partiendo del trabajo colaborativo, promoviendo valores de compromiso, promoviendo la actualización de los docentes, entablando alianzas con los padres de familia, gestionando recursos, entre muchas otras cosas. Por eso pienso que es importante retomar esta propuesta de poner la Escuela al Centro, ya que es un principio de reorganización del funcionamiento de sistema educativo, en donde, la escuela es será la beneficiaria de todos los esfuerzos que se han propuesto, entre los que se encuentra la mejora de la calidad de los aprendizajes en los salones de clases, además de la infraestructura.

Una idea que no debemos olvidar es que un líder académico, atiende a las necesidades de infraestructura y recursos materiales, pero en mayor medida, propicia el logro de aprendizajes en los alumnos, esto último debe ser el principal propósito de la gestión escolar.

Retomando las 6 líneas de intervención de la estrategia que busca fortalecer a las escuelas públicas de nivel básico, podemos observar que cada una de ellas ofrece tanto obstáculos como oportunidades:

En la línea escuelas como comunidades de aprendizaje, la oportunidad para el líder, es que requiere lograr que tanto los alumnos, como los padres de familia y especialmente los docentes, aprovechen todas las oportunidades para aprender, al mismo tiempo, que los docentes enseñan. Un obstáculo al respecto puede ser la contradicción que a veces se da entre los docentes y los padres de familia en relación con la forma de enseñar a los alumnos. Los padres quisieran que sus hijos aprendieran como ellos lo hicieron, de manera tradicional (autoritaria, transmisiva, memorística, con mucho trabajo en los cuadernos, etc.), y los docentes por su parte tienen la obligación de enseñar de una nueva forma más constructivista, reflexiva, donde los niños sean partícipes de su aprendizaje no meros receptores de información. La oportunidad aquí es trabajar con ellos, planeando estrategias para que estén informados sobre las características de los niños y su forma de aprender, para convencerlos de que deben trabajar de forma conjunta con la escuela para que sus hijos tengan mejores resultados, esta es una tarea que debe encabezar la dirección para crear una verdadera comunidad de aprendizaje en la escuela. Para eso el director como líder académico, requiere tener dominio de planes y programas, conocer las formas de enseñanza en educación preescolar, formas en que aprenden los preescolares, etc.

En cuanto a la línea de Recursos directos para las escuelas, el líder académico tiene la oportunidad de aprovechar los recursos y materiales que le son asignados, para apoyar en el trabajo áulico de cada uno de los docentes, de manera que sean aprovechados de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, el obstáculo llega a ser que los materiales deben ser compartidos, no son suficientes y por lo que los mismos docentes ofrecen resistencia a compartir los materiales, ante esto el líder debe trabajar en lo organizativo mediando y negociando con todos.

Con lo que respecta a la línea de Fortalecimiento de acompañamiento a las escuelas, el líder académico, tiene la oportunidad de aprovechar sus conocimientos tanto teóricos como prácticos, de manera que sea capaz de comprender las asesorías que reciba para replicarlas en su plantel, motivando al personal docente a transformar positivamente sus prácticas profesionales, lo cual se convierte en una oportunidad para ejercer su liderazgo, asesorando, acompañando, observando, evaluando a cada uno de los docentes, adicional a esa asesoría para la mejora, debe lidiar con la personalidad de cada uno, ya que además de la resistencia al cambio, puede encontrar resistencia a ser asesorado o acompañado por el directivo, generando diversos problemas, tanto administrativos, como implicando a representantes sindicales y/o padres de familia, requiere diseñar estrategias de asesoría y acompañamiento personalizadas. El obstáculo que se presenta aquí es que, por un lado, el director debe organizar sus tiempos para tomar las asesorías y además también para compartirlas con sus compañeros, lo cual implica una doble carga de trabajo, además la posible resistencia que puedan poner sus compañeros a trabajar y comprender contenidos nuevos, los cuales no sean del todo aceptado por ellos. El buen líder debe generar las habilidades para administrar su tiempo y aprovecharlo al máximo así como una capacidad para convencer y motivar a su equipo de trabajo.

Otra línea es la de Ambientes de convivencia escolar armónicos, en ella el director tendrá la oportunidad de continuar ofreciendo el servicio educativo en el receso de verano para dar continuidad y ampliar las oportunidades de aprendizaje, convivencia y desarrollo cultural, los posibles obstáculos son la falta de participación de la comunidad en las actividades de convivencia, artísticas y de recreación que la escuela pueda organizar, pero esto depende de la organización de las mismas, de cómo se difundan y del interés que despierten en la comunidad escolar.

En cuanto a Mayor tiempo para el aprendizaje, llega a ser un gran desafío, implica la necesidad de propiciar que los padres comprendan por qué es importante que los alumnos lleguen a tiempo a la escuela y que vengan con los mejores ánimos

para el aprendizaje, así como también, lograr que los docentes comprendan que, desde el inicio de la jornada de trabajo, se deben ofrecer oportunidades de aprendizaje adecuadas para sus alumnos, de manera que se aprovechen todos los tiempos. Los obstáculos pueden ser los mismos padres que generalmente llegan tarde ya que será común para ellos que sus hijos sean recibidos aún cuando ya inició la mañana de trabajo y el obstáculo con los docentes será su capacidad de organización y diseño de estrategias diversificadas, para que puedan atender de manera pertinente a cada uno de los alumnos.

Finalmente, la línea de Participación social en apariencia es de lo más sencilla, sin embargo, puede generar tantos problemas que con frecuencia los padres de familia han logrado que cambien a los directivos de escuela. Esta participación de los padres de familia, brinda la oportunidad para poder comunicarse directamente con ellos, de manera que se tengan canales directos a través de los cuales, se sabe como se han comportado sus hijos, que tanto han aprendido y cual ha sido su aprovechamiento entre muchas otras cosas, sin embargo el obstáculo, son los mismos padres de familia, los cuales en un momento determinado, pueden considerar que el directivo no hace bien su trabajo, abusa de su poder contra los docentes e incluso que hace mal uso de recursos que corresponden a la escuela.

Todo lo anterior, implica del directivo, que realmente sea un líder académico, con conocimiento de planes, programas y la normatividad vigente para que pueda aclarar todas sus dudas, así como el que muestre sus capacidades directivas para lograr un trabajo pertinente, eficaz y eficiente.

## **CONCLUSIONES**

Después de la revisión de los autores, lineamientos normativos y programas institucionales que se consultaron para hacer esta tesina, obtengo un gran aprendizaje sobre la importancia y la complejidad de mi tarea como directora de escuela. Respecto a lo que dicen las propuestas actuales sobre cómo conducir la institución escolar, para lograr sus propósitos y su misión, rescato la importancia que le asignan a la necesidad de que los directivos y docentes seamos líderes pedagógicos, lo que quiere decir que los directores debemos dejar de considerar nuestro trabajo sólo como algo administrativo en el que somos la máxima autoridad y los que, de manera unipersonal, decidimos lo que se hace en la escuela. La responsabilidad es de todos los actores y por eso es importante que la gestión escolar sea compartida. La participación de todos es fundamental para el buen funcionamiento de la escuela, para que se logren los aprendizajes de los alumnos. Por eso recupero la idea de que la gestión debe poner en el centro de todo al aprendizaje, todos los demás elementos deben servir para conseguirlo. Llego a la conclusión de que el director de un plantel escolar requiere no sólo conocer sino comprender y saber aplicar los conocimientos adquiridos. La directora de educación preescolar requiere desarrollar sus competencias directivas, así como debe lograr ser un líder pedagógico, en donde predomine la asesoría y acompañamiento docente por encima del trabajo administrativo, sin decir que este último no sea importante, pero si verlo no como lo principal sino como un apoyo. Otra idea importante que recupero es que el liderazgo pedagógico, implica construir equipos de trabajo en los cuales se logre conformar grupos colaborativos, mismos que apoyen en la toma de decisiones, búsqueda, diseño e implementación de estrategias, para el logro de los objetivos propuestos considerando el contexto y la comunidad en la cual se encuentra la escuela.

Todo lo anterior implica hacer cambios radicales en la escuela, vencer muchas resistencias y dejar atrás tantas prácticas tradicionales en la gestión y en la enseñanza en las escuelas. No es fácil, pero hay que motivar a los directores, a los docentes, a los trabajadores de apoyo administrativo y a los padres de familia, para trabajar en conjunto para mejorar la educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Álvarez, M.** (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española S.A.

**Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M. y Vizcarra, R.** (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Paideia, España

**Albán, Ma. G.; Mayorga A.** las organizaciones educativas del Ecuador”, Pacarina del Sur [En línea], año 9, Pacheco, S. y Paredes G.E., (2018) “Habilidades sociales y su incidencia en el trabajo colaborativo de núm. 35, abril-junio, 2018. ISSN: 2007-2309.

**Antúnez, S.** (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar 24, p.89-110. Universidad de Barcelona. Dpto. de Didáctica y Organización Educativa.

**Barber, Michael y Mona Mourshed** (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago de Chile: PREAL y Cinde.

**Barrera-Osorio, F., Fasih, T. y Patrinos, H.** (2010). Toma de decisiones descentralizada en la escuela. La teoría y la evidencia sobre la administración escolar descentralizada. Direcciones para el Desarrollo. Desarrollo humano. Washington, usa: Banco Mundial- Mayol Ediciones.

**Bernal, J. L. (2001).** Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. CIDE: Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.

**Bolívar, A.** (2007) Los centros educativos como organizaciones que aprenden, promesas y realidades. Colección aula abierta. Ed. La Muralla, Madrid.

**Bolívar, A.** (2015) Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Revista PADRES Y MAESTROS, No. 361. Universidad de Granada España. Consultado en: [https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Reciente6\\_1.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente6_1.pdf)

**Bolívar A. y Bolívar Ma. Rosel** (2014) “Las escuelas como comunidades de aprendizaje docente” en Razeto L. La Educación Necesaria, extendiendo la mirada, p.131. Edit. Universitas Nueva Civilización. Santiago de Chile.

**Borrell, E. y Chavarría, X.** (2001). La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes. Madrid: Editorial Escuela Española.

**Bush, Tony (2007).** El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Madrid: Editorial Escuela Española S.A.

**Casares, D.** (2003). Líderes y educadores: el maestro, creador de una nueva sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

**Cervantes, E.** (1998). Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En *Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo*. México: Ediciones Castillo.

**Coronel, J. Padilla, T.** (1996). “La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género”. Revista de Educación, 327, 157-168

**Elmore, R.** (2000). La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: Fondo de Cultura Económica.

**Estruch, J.** (2002). Dirección profesional y calidad educativa. Barcelona: CISSPRAXIS.

**Fullan, M.** (2012). Presentación: ¿Por qué Chile debiera saber más acerca de sus directores de escuela? En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Santiago de Chile: Fundación Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile.



**Garbanzo Vargas, Gisell María y Orozco Delgado Víctor Hugo** (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Revista Educación Núm. 34(1), p.15-29. Costa Rica.

**García-Olalla, A., Poblete, M. y Villa, A.** (2006). “*La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción*”. XXI Revista de Educación, Vol.8, 13-34. Universidad de Huelva.

**García, N., Rojas, M. y Campos, N.** (2002). Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, C.R. Editorial Universidad de Costa Rica.

**Gerstner, L., Semerad, D. y Johnston, W.** (1996). Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. Traducción Jorge Piatigorsky. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

**Hampton, D.** (1983). Administración contemporánea. México: McGraw-Hill.

**Hargreaves, A. y Fullan, M.** (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata.

**IPE-UNESCO** (2003) De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica. Revista Educare, año 1, núm. 2, p. 19. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.

**Kotter, J.** (1990). El factor liderazgo. Ed. Morata Madrid. España.

**Medina. A. y Gómez R.** El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Universidad Nacional de Educación a Distancia España.

**Ministerio de Educación Perú** (2002). Disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos. 14 de marzo del 2002. Diario Oficial El Peruano. Congreso de la República.

**MINEDUC.** (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.

**Maureira, Óscar** (2004). El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 1-20. Revisado 17 de marzo de 2019 <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

**Murillo, F. J.** (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.

**Murillo F. J. y Muñoz-Repiso, M.** (2002). La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.

**Murnane, R., Willet, J. y Cárdenas, S.** (2006). ¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad (PEC) a mejorar la educación pública en México? USA: Escuela de Graduados en Educación de la Universidad de Harvard.

**Owens, R. G.** (1976). La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Colección Aula XXI. Madrid: Santillana.

**Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E.** (1993). El liderazgo transformacional en los centros Docentes. Bilbao: Mensajero. Perrenoud, P. (1999). Construir competencias desde la escuela. Chile: Océano-Dolmen.

**Rey, R. y Santa María, J.** (2000). Transformar la educación en un contrato de calidad. Barcelona: CISSPRAXIS.

**Rosales, M. (2000).** ¿Calidad sin liderazgo?, Contexto Educativo, Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, núm. 7. [En línea] [2009, marzo 20] Ruiz, J.M. (1995). La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria, Revista Iberoamericana de Educación, núm. 8, OEI.

**SEP (2009).** El Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. México. SEP

**SEP (2010).** Estándares de gestión para la educación básica. Módulo III. Programas Escuelas de Calidad. México, pp. 62-92.

SEP (2010). Modelo de gestión. Educación Estratégica. Módulo I. Programas Escuelas de Calidad. México, pp. 81-113.

SEP (2010). Modelo de gestión para la supervisión escolar. Módulo V. Trabajo colegiado y colaborativo. México, pp. 93-97.

SEP (2011). Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, México, SEP.

SEP (2011). Gestión educativa y de los aprendizajes en Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. México, pp. 61-73.

SEP (2011), Programa de Educación. México. SEP

SEP (2011), Perfil Parámetros e Indicadores. Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente. México. SEP

SEP (2011), Plan de Estudios. México. SEP

SEP (2014). Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar. Educación Básica. Preescolar, Primaria, Secundaria. Ciclo escolar 2014-2015. Consejos Técnicos Escolares. Fase intensiva, pp. 9-21.

**SEP (2017),** Modelo Educativo. México. SEP

**SEP-SNTE** (2010), Programa Escuelas de Calidad. México. SEP

**Tapia, G.** (2003). Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de Trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.

**Unidad de Medición de la Calidad Educativa** (2006). Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Ministerio de Educación.

**Unidad de Medición de la Calidad Educativa** (2003). Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos. *Boletín UMC*, 25. Lima. Ministerio de Educación

**Unidad de Medición de la Calidad Educativa** (2006). Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Ministerio de Educación