



**UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO, A.C.**



**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

---

**FACULTAD DE PEDAGOGÍA.**

**FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA  
GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS CENTROS ESCOLARES.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA.**

**PRESENTA:**

**NORMA ALEJANDRA GAMAS ALEJANDRO.**

**ASESOR:**

**OMAR CASTILLEJOS ZARATE**

Villahermosa, Tabasco, 08 de agosto del 2020



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE.

Dedicatoria.....	
Introducción .....	
Antecedentes .....	
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>19</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Descripción del problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Preguntas de investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Justificación del problema.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Supuesto.....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.1 Determinación de variables.....</b>	<b>28</b>
<b>1.5 Delimitación de los objetivos.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.1 Objetivo general.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.2 Objetivo específico.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>47</b>
<b>Marco contextual de referencia.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Macrolocalización.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Microlocalización.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Gestión escolar.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Concepto de director.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Perfil del director.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1 Dimensión 1.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.2 Dimensión 2.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.3 Dimensión 3.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.4 Dimensión 4.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.5 Dimensión 5.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.6 Dimensión seleccionada.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.7 Etimología del vocablo.....</b>	<b>67</b>

3.3.8	<i>Matices sobre interpretación del liderazgo.</i>	68
3.4	<i>Concepto de liderazgo.</i>	69
3.5	<i>El liderazgo en el marco del Sistema Educativo Mexicano</i>	76
3.6	<i>El liderazgo en el marco del Sistema Educativo.</i>	77
3.7	<i>Teorías del liderazgo.</i>	79
3.7.1	<i>Enfoque de los rasgos.</i>	79
3.7.2	<i>Enfoque del comportamiento.</i>	81
3.7.3	<i>Enfoque situacional</i>	84
3.7.4	<i>Enfoques teóricos sobre liderazgo en educación</i>	89
3.7.5	<i>Relaciones entre liderazgo y poder.</i>	98
3.7.6	<i>Diferencia entre el liderazgo y gestión.</i>	99
3.7.7	<i>Tipos de liderazgos.</i>	100
3.7.7.1	<i>Coach.</i>	100
3.7.8	<i>El liderazgo en la función directiva.</i>	103
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>109</b>
Propuesta de tesis		109
4.1	<i>Nombre de la propuesta.</i>	109
4.2	<i>Justificación de la propuesta.</i>	109
4.3	<i>Objetivo de la propuesta.</i>	110
4.4	<i>Población</i>	110
4.5	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	110
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>125</b>
Diseño Metodológico		125
5.1	<i>Enfoque de la investigación.</i>	125
5.2	<i>Alcances de la investigación</i>	125
5.3	<i>Diseño de la investigación</i>	126
5.4	<i>Tipo de investigación.</i>	126
5.5	<i>Delimitación de la población o universo.</i>	127
5.6	<i>Selección de la muestra.</i>	127
5.7	<i>Instrumentos de la prueba.</i>	128
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>130</b>
Resultados de la investigación		130

<b>6.1 Interpretación de resultados y gráficos.....</b>	<b>130</b>
<b>Conclusiones. ....</b>	<b>149</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>153</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>168</b>
<b>Anexo 1 Carta Descriptiva .....</b>	<b>172</b>
<b>Anexo 2 Cuestionario .....</b>	<b>185</b>

## **Dedicatoria.**

Dedico esta tesis a mi madre, que siempre ha estado apoyándome en las buenas y en las malas, siempre demostrándome que podía contar con ella acudiendo cuando nadie más lo hacía; Cuando todos los caminos se cerraban, tu puerta era la única siempre abierta y cuando todo se ponía difícil ahí estabas tú a mi lado diciéndome que todo saldría bien. Gracias a ti y a tu apoyo incondicional hoy es posible este logro en mi vida.

Al ing. Oscar Parada Novelo por el apoyo incondicional que me ha brindado a lo largo de este proceso, que me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi familia por siempre creer en mí y estar a mi lado apoyándome, enseñándome que no importa la situación siempre unidos podremos alcanzar nuestras metas; desde el fondo de mi alma les agradezco por todo.

## **Introducción**

La educación es un proceso complejo, en el que intervienen diferentes factores y así mismo tiene muchas implicaciones, el hablar solo de educación, depende desde que perspectiva y bajo qué condiciones se este hablando ya sea temporal, situacional o contextual, al situarnos en la educación escolar, estas características no varían mucho, pues al querer establecer una estrategia de enseñanza, esta no se aplicara de la misma forma de una escuela a otra, incluso dentro de la misma escuela no se aplicaría de igual forma en dos aulas.

Esto es por la variedad cultural que se encuentran en las instituciones educativas, que se convierten en centros de interculturales, los cuales gracias a su diversidad que surge de su historicidad, ubicación geográfica témporal, entorno ambiental y relaciones socio emocionales, hacen que un aula, no sea igual a otra. Así mismo estas mismas características se reconocen por los docentes, por lo que se establece que las escuelas no son iguales y dependiendo del contexto y ubicación de la comunidad donde se encuentran son las necesidades que se les presentan.

Con todas estas características en mente de las instituciones escolares, surge la presente investigación, la cual se enfoca a la gestión del directivo, que es la figura encargada de guiar y mantener el camino de las escuelas, buscando brindar una educación de excelencia, que propicie el óptimo desarrollo de las competencias en los alumnos.

Al analizar cómo se ejercen las funciones directivas en la escuela secundaria, se comprende la labor de uno de los sujetos importantes dentro del proceso educativo, cabe aclarar que partimos del supuesto de que el fortalecimiento de las competencias directivas establecidas por los parámetros del perfil, mejora el ambiente laboral y la convivencia sana y pacífica de la comunidad escolar.

Antes de entrar en forma al trabajo se revisaron antecedentes de investigaciones similares que consideraron las funciones directivas desde otras perspectivas; siempre es importante estudiar que se ha hecho al respecto de lo que se investigará para complementar con las ideas que otras investigaciones científicas han arrojado.

En el capítulo 1, se menciona la problemática al dejar claro cómo afecta el entorno laboral las acciones de un directivo, se plantean 3 objetivos específicos:

- Analizar el clima de trabajo que se propicia entre el directivo y maestros.
- Diseñar una propuesta para mejorar las competencias directivas en la escuela.
- Conocer la percepción personal docente sobre las funciones del directivo.

Estos objetivos nos brindaron la ruta para comprender el fenómeno; el capítulo cierra con un marco conceptual para poder establecer los términos adecuados de la investigación.

En el capítulo 2, se da a conocer la ubicación, las características y la estructura de la Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar, con clave: 27DES0009O localizada Av Valle Real S/N, , Tab. Valle Real-Pomoca, saloya 2da del municipio de Nacajuca Tabasco. Los conocimientos científicos que nos establecen el fenómeno de estudio es el ideal para poder realizar un comparativo desde una mirada científica, el cual se denomina como el marco teórico; y se encontrara en el capítulo 3.

Capítulo 3, En este capítulo se establece la importancia de la gestión escolar y una breve descripción de lo que es la figura de director para dar paso a los perfiles y las dimensiones directivas que nos indican el deber de esta figura educativa; se enfoca más en la dimensión 2 en la gestión eficaz del director para la mejora de la escuela la cual establece las acciones para organizar el trabajo de la escuela o mejorar los resultados, finalmente el capítulo se termina con un concepto de liderazgo y la importancia de ser líder dentro de la escuela.

En el capítulo 4 se encontrará la propuesta de nuestra investigación la cual busca fortalecer las competencias directivas para lograr un mejor trabajo con los docentes, considerándolo como capital humano, pero reconociéndolos como sujetos con historia, emociones y capacidades, que trabajan dentro de un ambiente escolar que les afecta directamente.

La justificación de esta propuesta se estableció en el capítulo 5 del presente trabajo en el que podrán encontrar desde que perspectiva está enfocada el tipo de investigación, la muestra y los instrumentos utilizados; el último capítulo 6 se analizan e interpretan los resultados de los instrumentos aplicados y se concluye con lo que nos dejó la investigación y el porqué de la propuesta.

Espero que al revisar el presente trabajo lo disfrute tanto como yo al realizarlo, pero más que nada sea de su agrado y le sorprenda el descubrir la complejidad que encierra una de las figuras del fenómeno general que es educación.

## **Antecedentes**

Las sociedades en el marco del siglo XXI han cambiado culturalmente, se ve más la interculturalidad en las familias mexicanas, lo que se refleja en las escuelas y por supuesto en las aulas escolares, haciendo más complejas las relaciones interpersonales entre alumnos, padres y maestros; el director debe estar preparado para escuchar, gestionar y resolver los fenómenos que se presenten en la institución para garantizar la normalidad mínima de la institución, pero al mismo tiempo debe gestionar la mejora de su institución tomando en cuenta los factores internos y externos que se presenten día a día, para esto se debe ver las competencias que el director debe tener como gestor de la institución educativa. Al cambiar los planes y programas educativos, la economía del país, como la terminología y nuevos conocimientos dentro de la escuela y su contexto.

Las investigaciones sobre la función directiva en sus diversos espacios retoman interés, tomando en cuenta la importancia que se destaca de esta función, dentro y fuera de la escuela así también en los Consejos Técnicos Escolares, que son espacios para que el director y los docentes analicen las situaciones que vive la escuela para buscar las mejores soluciones para el bien de la comunidad escolar.

Esto lo rescata Judit Méndez en su investigación sobre Méndez (2006) la formación por competencias para los programas de directores y los requerimientos de formación bajo perfiles de competencias para el personal docente; que ejecuta los Programas Directores en el Departamento de Psicología y el Centro de Orientación de La Universidad del Zulia. Donde se demuestra que el sustento

teórico se fundamentó en el enfoque de competencias. Esta investigación se trabajó con el censo poblacional, constituido por 34 sujetos.

La metodología se basó en un diseño no experimental. La técnica empleada fue la observación y el instrumento fue un cuestionario de escala socio métrica. Se concluyó que:

- a) Los docentes sujetos de investigación poseen más desarrolladas las competencias genéricas que las competencias técnicas;
- b) Requieren formación para las competencias técnicas y las competencias genéricas;
- c) En cuanto a las estrategias de formación, se observa una ligera preferencia por la modalidad de trabajo individual;
- d) En las estrategias hubo mayor predominio por el estudio de caso y autoevaluación, las cuales están relacionadas con el trabajo individual.

Esta investigación se enfoca al programa de competencias, el cual se debe generar en las instituciones que generan directivos dentro de la educación y aun en sus recomendaciones finales establece que se deben retomar fuertemente las competencias directivas tanto de parte de las instituciones como de los futuros directivos, el análisis comprueba que es necesario una formación para el trato con el personal, de acuerdo al presente esquema.



Es necesario reorientar las competencias de la dirección dentro de los procesos de administración escolar como nos invita Méndez para poder estar a la par de las exigencias de la sociedad con una nueva administración que ayude a la educación; este proceso administrativo como escuela lo analizo Alicia Inciarete en el ensayo denominado gestión académica y administrativa en educación básica en el 2006. Esta investigación estuvo dirigida a analizar los procesos que conforman la gestión académica y administrativa en las escuelas básicas de la región zuliana adscritas a la administración pública<sup>1</sup>. Los fundamentos teóricos se corresponden con el estudio de los componentes y subcomponentes que constituyen dicha gestión; la metodología utilizada, responde al tipo de investigación descriptiva-explicativa en el marco de un diseño no experimental, transversal y de campo, se

<sup>1</sup> Inciarte, Alicia; Marcano, Noraida; Reyes, María Elena Gestión académico-administrativa en la educación básica Revista Venezolana de Gerencia, vol. 11, núm. 34, abril-junio, 2006, pp. 235

trabajó con una muestra de 854 docentes de aula y 161 directores y subdirectores; la recogida de datos se realizó con dos cuestionarios.

Estos datos se procesan con el modelo de análisis factorial y estadística descriptiva. La información cualitativa fue recolectada, mediante talleres realizados con docentes; estos permitieron develar situaciones y carencias que complementaron la explicación del objeto de estudio. Los hallazgos generados en la investigación señalan, que existen diferencias en la estructura material, académica y administrativa en las escuelas básicas, de hecho, se observan instituciones educativas con alto y mediano desempeño en zonas urbanas, encontrándose en los espacios geográficos rurales y urbanos marginales escuelas cuyas carencias y limitaciones no le permiten acercarse a un desempeño aceptable.

La investigación explica las dificultades de los procesos administrativos relacionándolos con las demandas a la educación básica y a las funciones educativas dentro, esta hace un recorrido de las funciones docentes para culminar con la cuestión directiva dentro de las cuales destaca que a pesar de necesitar una planeación por parte de los sujetos esta debe ser flexible para los eventos que ocurran dentro y fuera de la escuela. Inicialmente destaca que dentro la función directiva debe estar preparada con estrategias y planes para las necesidades e imprevistos que se presenten, pero resalta la importancia de llevar un objetivo para guiar a la escuela y responder a la demanda social que se le hace.

Con investigaciones más enfocadas a las funciones directivas se encontraron las de cuadrado Isabel de 2002 (cuadrado 2002). El paradigma

transformacional transaccional se ha convertido en una de las principales líneas de investigación en el estudio del liderazgo. Asimismo, el estudio de las diferencias de género ha ocupado un lugar destacado en este tipo de investigaciones. Con el objetivo de investigar las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional, se pidió a una muestra de 118 directivos/as españoles que evaluaran su estilo de liderazgo, mediante el MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire por sus siglas en inglés, Bass y Avolio, 1990)<sup>2</sup>.

Los resultados muestran que, aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres directivos/as, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres, y adoptando en mayor medida que estas conductas de recompensa contingente y menos de liderazgo pasivo.

Asimismo, las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados. Estos resultados se discuten en función de investigaciones previas y del papel de los estereotipos.

El punto de inclusión y equidad de género nos lo aclara con esta investigación y es interesante el leer sobre las características y peculiaridades que se genera en la forma de ser líderes de acuerdo al género, pues hay conductas muy marcadas en el comportamiento, en la forma de expresarse, así como a

---

<sup>2</sup>CUADRADO, ISABEL; MOLERO, FERNANDO Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 1, 2002, pp. 45

realizar las funciones directivas; pero también nos resalta un punto muy importante sobre lo que es el liderazgo en la función administrativa del director; dentro de esta línea de investigación de liderazgo y competencias se encuentra el reporte de Johel Furguerle Rangel en 2016<sup>3</sup>

El presente estudio de Furguerle tuvo como objetivo determinar las características de liderazgo del directivo en las instituciones educativas de la Parroquia Juan Ignacio Montilla, municipio Valera, estado Trujillo, el cual se sustenta teóricamente en los planteamientos teóricos de Robbins (2008), Martí (2008), Cáceres (2006), Romero (2006), Ramírez (2009), Moreno (2007), entre otros<sup>4</sup>. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño no experimental de campo, teniendo como población a ocho directivos y 65 docentes cuya sumatoria es igual a 73 sujetos. La recolección de información se realizó por medio de la técnica de la encuesta, bajo la presentación de un cuestionario con preguntas cerradas con una escala de estimación, el cual fue validado por un panel de expertos y alcanzada la confiabilidad por medio del coeficiente de Cronbach, cuyo valor fue 0.91.

Una vez aplicado el instrumento se procedió a realizar el análisis estadístico por medio de la frecuencia y el porcentaje; ello condujo a identificar que el directivo no desarrolla plenamente las características de liderazgo, comunicación, motivación o apertura al cambio; por ello, se puede concluir que la interacción con el personal se ve afectada por barreras comunicacionales, escasamente se

---

<sup>3</sup> Johel Furguerle-Rangel, Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres editorial Revista Electrónica Educare 2016. pp 3

<sup>4</sup> Furguerle Rangel, Johel; Vitorá, María Liderazgo en los directivos de educación primaria Telos, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp 208

reconoce e incentiva la labor desarrollada por los docentes y demás miembros de la comunidad; asimismo, existe una resistencia por parte del directivo a asumir las políticas educativas, lo cual impide aunar esfuerzos para posicionar a las instituciones hacia las transformaciones en el quehacer escolar propuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación..

Como conclusiones de esta investigación Rangel logra constatar que el directivo no desarrolla plenamente la comunicación, motivación y apertura al cambio como características de liderazgo dentro de las instituciones educativas, ante esta problemática se necesita evidentemente la forma de fortalecer y vincular una ruta en la que se pueda trabajar aprovechando la apertura que ofrece el actual sistema educativo.

Rangel nos descubre aspectos a trabajar dentro de las competencias directivas que son importantes para la correcta administración de la escuela, aunque no están remarcadas como el liderazgo, esto es porque muchas veces se ven como la base del mismo, es impórtate destacarlas para poder fortalecer las raíces de las competencias. Finalmente, Anderson, Stephen en el 2010 en el trabajo titulado liderazgo directivo: claves para una mejor escuela se encuentran resaltado el liderazgo como un punto clave de mejora el establece el liderazgo educativo a nivel de establecimientos educacionales.<sup>5</sup>.

Se señala y describe la relevancia del liderazgo directivo en el desarrollo de cambios y mejoras educativas; las sendas de influencia; y las categorías de

---

<sup>5</sup> Stephen Anderson. LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA /psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltex 2010 pp 6

prácticas del liderazgo efectivo. El trabajo de Rangel propone cuatro desafíos para la implementación de prácticas: la concreción de acciones en contextos específicos, la descripción de la naturaleza del cambio, el necesario apoyo a los líderes, y la distribución de prácticas. Se concluye la necesidad de desarrollar una mayor comprensión sobre cómo se pueden adaptar los principios generales de las prácticas claves a diferentes contextos, así como saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

Los casos mencionados permiten establecer la función del directivo no solo como la cabeza en un organigrama o el representante de una institución sino también como fuente de desarrollo y mejora para toda institución educativa. En México con las reformas actuales el proceso de directivo se continuaba realizando por medio de procesos administrativos y burocráticos que consideraban un escalafón de acuerdo a sus capacidades y experiencia como docente, cosa que la reforma del 2013 se deja de lado esta última dejándolo a la evaluación de directores se interpretó como un proceso central en la reforma e incluso se expuso como su finalidad<sup>6</sup>.

Bajo este esquema los resultados en los exámenes determinan candidatos idóneos para ocupar el puesto de director y, aunque los directores que ingresan en el contexto de reforma 2013 pueden conocer la normativa y resuelven casos hipotéticos para aprobar la evaluación, no se requiere de los candidatos experiencia en labores de liderazgo ya que pueden adquirir la dirección con dos años como docentes no se exige una formación previa enfocada a la dirección; no

---

<sup>6</sup>Mora Vargas, Ana Isabel La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 4, núm. 2, julio-diciembre, 2004, pp 44

se toma en cuenta su trayectoria profesional; no se requiere conocimiento de la escuela donde serán directores y no se prevé la realización de un proyecto escolar que dé respuesta a necesidades escolares específicas de las escuelas en que desarrollarán su labor debido a que no conocen los planteles escolares hasta el otorgamiento de su plaza.

Como lo expresa Díaz el nuevo proceso de promoción solo requiere de conocimientos teóricos que ayude docente en su nueva función, situación que no deja en claro si será algo bueno o malo porque de antemano se sabe la complejidad de las escuelas más al tratar con diversas personas, ante distintas situaciones que son imposibles de prever por la naturaleza del fenómeno, pero si se puede tener en claro que se requerirá de mayor capacitación y cubrir el desarrollo de las competencias directivas de otras formas, para poder ser el líder que las escuelas están necesitando verdaderamente.

Las funciones administrativas es clave para guiar el trabajo de las instituciones educativas a brindar el servicio de calidad que busca el plan y programas de estudio, pero también es indispensable el trabajo de liderazgo que con lleva la función, así mismo, este tiene como prioridad básica el cumplimiento de la normalidad mínima y ruta de mejora global, para lo cual es necesario fortalecer las competencias directivas y resaltar el liderazgo como lo establecen los estudios presentados.

## **CAPÍTULO I.**

### **Planteamiento del problema.**

#### **1.1 Descripción del problema**

De acuerdo a la Ley general de educación 2013<sup>7</sup>, se entiende en México a la educación como el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo, así como a la transformación de la sociedad, además de ser factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a las mujeres y hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

La gestión educativa habla de gestión a nivel general, en las cuales se ha construido un concepto social con las escuelas. Esta se enfoca todo el tiempo en las escuelas ya que se busca que no solo el director tome decisión, sino que pueda liderar al equipo docente, a través del cual se pueda tener una mejora en la institución.

Los protagonistas de la gestión son los sujetos-actores, que son individuos que operan desde un rol o posición organizacional y los sistemas organizacionales. La gestión es entendida desde los límites y posibilidades que le otorga el sistema, por lo tanto, los sistemas adquieren vida propia más allá de los eventuales gobernantes.

---

<sup>7</sup> Ley general de educación nueva ley publicada en el diario oficial de la federación el 13 de julio de 1993 texto vigente última reforma publicada dof 19-01-2018

Gestionar la organización es formalizar el sistema en su grado de discrecionalidad más directa. La importancia de este espacio organizacional fue uno de los procesos de las reformas educacionales de los 90's. Es así como se implementó responsabilidad de las direcciones y sus equipos. Gestionar la organización es; intervenir en las distintas dimensiones como son las ideas, emociones, estados de ánimo, etc.

Cuando un docente se promueve a directivo, cambian drásticamente sus funciones, lo que implica un nuevo desafío para la persona, porque esta función requiere nuevas competencias al tratar con nuevos agentes educativos, como son el trato directo con los alumnos, el trabajar asuntos con padres de familia, personas externas que requieren u ofrecen servicios, la secretaria de educación, la sociedad de padres de familia, el personal administrativo y de intendencia, los docentes y el presupuesto; así también continua con su trato con los alumnos pero no solo en los procesos de aprendizaje, ahora también, vela por el ambiente escolar y la motivación de todos los alumnos del plantel.

Estas situaciones requieren que el docente promovido desarrolle nuevas competencias, como jefe, coordinador, administrador, gestor, líder y negociador de la institución; que, si no se tiene o son pasadas por alto, ya sea por desconocimiento o imprudencia de la persona, causan problemas en la administración de la organización educativa, pues el director no logra ser el líder que la escuela necesita.

Menchen nos invita a romper el paradigma del líder en la función del director, para que este deje de ser un director solamente administrativo, que se

dedique a llenar documentos solicitados por los organismos superiores o hacer funciones de prefectura en la cual solo vigila la conducta de los alumnos, maestros, personal administrativo y padres de familia dentro de la escuela. Es necesario que sea un líder que pueda llevar nuevos recursos a la escuela para garantizar el aprendizaje de los alumnos y un clima adecuado de trabajo para los maestros, en el que se pueda trabajar cooperativamente buscando un objetivo en común que beneficie a la escuela y sobre todo propicie una educación de calidad.

Un director es a aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas, al igual tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; que sea organizando, apoyando y motivando a los docentes y realizar las actividades administrativas de manera efectiva; y dirigir los procesos de mejora continua del plantel.

En la actual reforma educativa 2016 la función del director de un centro educativo es ser el representante principal de todas las funciones que son realizadas dentro de la institución, por lo tanto, él es el representante y responsable de que se cumplan los acuerdos y decisiones que sean tomadas dentro de la institución para una mejora educativa.

La gestión se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer que uno o más sujetos se relacionen para obtener o lograr un objetivo determinado. Gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad que conlleva el trabajo en equipo convirtiéndose en una competencia básica del nuevo personal directivo. Entendiendo Gestión como la capacidad de generar nuevas políticas

institucionales, que involucra a toda la comunidad escolar donde todos tengan una participación democrática que apoyen el desempeño de los docentes y directivos a través del desarrollo la ruta de mejora y de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela así se podrá brindar una educación de calidad a todos los alumnos como lo establece el artículo tercero de la constitución política mexicana.

Los proyectos pedagógicos de una institución, son el instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa.

Es bien sabido, que la función directiva, tiene como objetivo, lograr el cumplimiento de la ruta de mejora que se ha diseñado para lograr los propósitos que la normatividad escolar imprime hacia los centros escolares, por lo que, el directivo escolar, debe crear estrategias directivas a partir de una gestión participativa, flexible, democrática e incluyente, en donde todos los actores institucionales (directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos) participen en la mejora del centro escolar.

Cuando el directivo no cuenta con las competencias necesarias para alcanzar este objetivo, el personal labora en un ambiente de incertidumbre, por lo cual no puede ayudar a realizar un trabajo eficiente en la institución y con el personal a su cargo, teniendo como consecuencia un trabajo irregular, que afecta tanto en la parte pedagógica como lo administrativo.

Lo que puede ocasionar como consecuencia que los maestros afligidos laboralmente al realizar su trabajo, atrasos en el programa de estudio, padres de

familia enojados, ausentes de las actividades de la escuela y de su hijo, mesa directiva indiferente, pero principalmente los esfuerzos de todos los agentes educativos están dispersos, por lo cual no se logra alcanzar ningún objetivo, como un barco a la deriva; mientras que las demandas sociales del mundo actual siguen avanzando a pasos agigantados, con esto nuestros alumnos se quedan en el barco a la deriva sin alcanzar el potencial para enfrentar y contribuir a la sociedad actual.

### **1.2 Preguntas de investigación.**

Para lograr entender la situación actual del director en los centros educativos, así como sus funciones y relaciones con el personal y los alumnos se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las competencias que ejerce el director de la escuela al realizar sus funciones administrativas?
- ¿Cómo influye la gestión educativa por parte del director en el funcionamiento de la escuela?
- ¿Cómo percibe el personal docente las competencias de gestión escolar del director?

### **1.3 Justificación del problema.**

La educación es uno de los puntos principales en las propuestas de desarrollo de todos los países, aunque el porcentaje de inversión destinada a la misma varía, al igual que los planes de estudio en cada país la OCED solicita mantener estándares debajo de 0.4% de la población el analfabetismo; para

considerar que los países están en vías de desarrollo y por otro lado las pruebas estandarizadas que se aplican a nivel mundial, para medir el nivel educativo de la población, nos dan un panorama de la efectividad y las acciones correctas que efectúan los países en sus modelos educativos.

Aunque es importante y primordial la cuestión curricular en los países, el otro factor importante en el personal docente administrativo y directivo que labora para ejercer las acciones que se pretenden alcanzar con el modelo educativo del país, la importancia de estos actores radica en que los centros escolares están considerados como una organización ya que constituye un contexto clave para el desarrollo del currículo en el cual está el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan.

Son procesos los que constituyen el núcleo de las organizaciones escolares por lo tanto los aspectos organizativos de los centros escolares no pueden pensar independientemente de la acción curricular y educativa del mismo. Es así que se constituye la dimensión central entre la organización alrededor de la cual cobran sentido las demás y donde se requiere personal capacitado y actualizado para realizar las funciones directivas de la institución, ya que este será el encargado de guiar a la organización educativa a alcanzar la meta deseada, con ayuda de los docentes, administrativos, intendentes, padres de familia y agentes educativas que están a su cargo, pues es el encargado de coordinarlos y dirigirlos para el logro de las metas y cubrir las necesidades que se están presentando en los contextos donde se encuentran las escuelas.

La presente investigación es acerca de la gestión educativa, la cual se lleva a cabo en la Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar, en la cual, el personal directivo ejerce funciones como administrar el manejo de una institución, al igual como conlleva a orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas definidas para la mejora de la institución, y se encarga de mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales.

Las transformaciones que han acontecido en la historia de la sociedad en los últimos años, los medios de comunicación, el acceso al conocimiento, el grupo generacional, los sistemas educativos, la forma como se ve el hombre dentro de la dinámica propia actual, su imperiosa necesidad de responder a los cambios y transformaciones, han llevado a reevaluar las formas de trabajo.

Es por eso que uno de los puntos más importantes para llegar hacer directivo, implica conformar un equipo de trabajo multifuncional donde la escuela implemente la gestión y liderazgo, en el cual implique la sensibilidad para movilizar e impulsar a las personas, las cuales aportan una cultura de trabajo que sea construido desde el viejo modelo burocrático opresivo y controlador, traque condujo a revolucionar el sistema educativo.

Las organizaciones constituyen estructuras formales o también sistemas sociales, una de las metas de la organización es determinar cómo debe ser y que debe hacer una organización, es por tal que esta investigación se realizará en dicha institución ya que hoy en día las instituciones educativas tienen un problema

en su liderazgo por parte de sus directores la cual conlleva a que los educados no tengan el aprendizaje adecuado.

Debido al mal liderazgo las ordenes o indicaciones que los directores implementan al momento de que los docentes realizan sus actividades, estos no lo hacen como deberían, si no cada quien da sus clases a como les parezca algo que no debería ser así.

Dicho trabajo se desarrolló para poder comprender cuales son las necesidades para lograr una educación de calidad, donde el director debe de estar comprometido con la institución, donde él se encargue de ver que todo lo que se realice se lleve a cabo de forma adecuada, la falta de liderazgo en las escuelas hace que las instituciones no funcionen; ¿Por qué no funcionan? Pues debido a no tener un control adecuado o creer de forma inherente que lo que ellos están realizando está bien sin importar si los demás compañeros están de acuerdo, si las indicaciones son adecuadas y bien entendidas o si los estudiantes están teniendo un conocimiento adecuado.

Tomando esto en cuenta se puede establecer que es necesario fortalecer las competencias de los directivos, tanto por la dinámica rápida de la sociedad, y más en los niños, así como la diversidad de los contextos en los que estan las escuelas. Por ello se debe conocer como los directores están realizando sus funciones directivas, que involucran los aspectos administrativos así como el trato con el personal, siendo este último de mayor importancia y en el que se centra la investigación; porque es el factor que le da vida a la organización y además influye directamente sobre la formación de los estudiantes, dándole vida al binomio de enseñanza-aprendizaje; por lo mismo no se trata de generar incertidumbre en el

trabajo del colegiado sino de fortalecerlo, apoyar el trabajo de todos dentro de un clima de confianza, armónico y de servicio, aspectos que recaen directamente en la organización y administración del director.

#### **1.4 Supuesto.**

Fortalecer las competencias directivas establecidas por los parámetros del perfil de las dimensiones de director de educación básica, mejorará y desarrollará el ambiente laboral y la convivencia sana, pacífica e incluyente de la comunidad escolar.

##### **1.4.1 Determinación de variables.**

Variable Independiente (VI). Las competencias directivas.

Variable Dependiente (VD). Ambiente laboral y la convivencia.

## **1.5 Delimitación de los objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta para fortalecer las áreas de oportunidad de las competencias directivas; en la escuela Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar; a partir de los perfiles y parámetros señalados por la Secretaría de Educación de Tabasco SETab.

### **1.5.2 Objetivo específico.**

- Analizar cómo se ejercen las funciones directivas en la escuela secundaria
- Analizar el clima de trabajo que se propicia entre el directivo y maestros.
- Conocer la percepción personal docente sobre las funciones del directivo.

## **1.6 Marco conceptual.**

### **Concepto de gestión.**

Para realizar correctamente la gestión se debe de tomar en cuenta los recursos al alcance, que se utilizaran para obtener un cambio o resultado, de donde se realicen estrategias para asegurar el futuro de la organización o institución. Vázquez(2010)<sup>8</sup> conciben a La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg y Stoner asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados <sup>9</sup>. Esto se pudiera generalizar como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. En el ámbito escolar este concepto adquiere la denominación de gestión educativa.

---

<sup>8</sup> Vázquez Herrera, Evangelina . Modelo de gestión educativa estratégica, secretaria de educación publica, mexico 2010 pp 55

<sup>9</sup> Sanabria León, Gilma Rosa Innovar modelos de gestión para mejorar la calidad de los doctorados en educación en Colombia Hallazgos, vol. 9, núm. 17, enero-junio, 2012, pp. 1-49 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia pp 7

## **Gestión educativa.**

La vida dentro de cualquier institución debe ser guiada para lograr el éxito de las empresas y poder lograr un trabajo de calidad en el que los actores trabajen las acciones que les corresponde para lograr la misión de la institución, en el caso de las escuelas se esta hablando de lograr una educación de calidad para la formación acción de un individuo integral.

De acuerdo a Loera señala que la Gestión educativa es: el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (directiva, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica<sup>10</sup>.

Otra de las definiciones de gestión educativa es la de Omar Guerrero, quien señala que la gestión se ha considerado como sinónimo de administración o como parte secundaria y subordinada de la misma sin embargo a partir de 1980 a la administración y a la gestión se les considera sinónimo de la corriente anglosajona de la nueva gestión pública<sup>11</sup>.

Vázquez señala que la gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la

---

<sup>10</sup> Martínez de León, Ramón gestión del coordinador en el nivel universitario e impacto en los resultados académicos Atenas, vol. 3, núm. 27, julio-septiembre, 2014, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos Matanzas, Cuba pp. 56

<sup>11</sup> Omar Guerrero . Nuevos Modelos de Gestión Pública revista universitaria 30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3

selección de estrategias además de actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran<sup>12</sup>.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta es el enfoque estratégico con el que se busca que los objetivos de la escuela o empresa son compartidos por el personal de la institución y así poder cumplir y lograr las metas establecidas de dicha institución tomando todos los miembros la institución en sí. Vázquez (2010)<sup>13</sup> La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica.

### **Modelo de gestión educativa y sus niveles de concreción.**

Vázquez (2010) nos establece que las ideas fuerza de la gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen 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. De esta forma se busca que no sólo las escuelas públicas mexicanas, sino la meso y las macro estructuras del sistema educativo nacional adopten y adapten el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), en el marco de la reorientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos,

---

<sup>12</sup> Evangelina Vázquez Herrera, Modelos de gestión educativa estratégica, secretaria de educación, 2010, pp 65

<sup>13</sup> Idem pp 43

así como la focalización de esfuerzos que privilegien la mejora de sus relaciones como organización y de sus prácticas educativas.<sup>14</sup>

### **Gestión institucional.**

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

Desde esta categoría la orientación, la generación de proyectos de programas y de su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo.

Es preciso plantear las necesidades y apoyarlas en las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia; porque resulta fundamental posicionar los principios de autonomía, corresponsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-

---

<sup>14</sup> Idem 53

presupuestales, de planificación, programación, regulación, y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno así como de dirección, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, a sus políticas, a su organización y a su rumbo, para rediseñarlo además de reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y de alianzas efectivas intra e interinstitucionales.

De acuerdo con Cassasus, 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, 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<sup>15</sup>.

Numerosas acciones sistemáticas, que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, avanzan con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización, en cada procedimiento que se implemente en favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad, que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial 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.

---

<sup>15</sup> Ídem pp 57

## **Gestión escolar.**

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad, la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos además de fenómenos que suceden al interior de la escuela (sep, 2001), se entiende por gestión escolar: El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión, los actores, así como los factores que están relacionados con la “forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.<sup>16</sup>

Tapia (2003-1) señala: convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje, a la innovación; que abandone certidumbres que propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento o la orientación profesionalizante, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible<sup>17</sup>.

La Gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; parte de la crítica de los modelos (o modos)

---

<sup>16</sup> Idem pp 60

<sup>17</sup> Ídem pp 61

tradicionales de administración escolar basada en teorías (Fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje, a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas.

Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores así como los objetivos de la institución, para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos, dirigir su acción a través de la selección de estrategias además de actividades que les permitan asegurar el logro de los

objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

### **Gestión pedagógica.**

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Rodríguez menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.<sup>18</sup>

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; por lo

---

<sup>18</sup> Ídem 62

cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.<sup>19</sup>

Para Hopkins (2000), y Harris (2002) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje puede marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a

---

<sup>19</sup> Liliana Janeth De La Rosa Velázquez En Colaboración Con Josefina Ovando Alvarado El ideal de la educación en México. Ensayo Revista Universitaria pp 5

considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de los resultados de los estudiantes y además en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.<sup>20</sup>

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado, además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias.

Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra.

Por ello, es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación de tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos

---

<sup>20</sup> Evangelina Vázquez Herrera, Modelos de gestión educativa estratégica, secretaria de educación, 2010, pp 64

curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos, a la visión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el MGEE retoma estos planteamientos, pues se reconoce que sin una gestión organizacional del colectivo, alineada en sus propósitos y orientada al aseguramiento del aprendizaje de todos los alumnos de la escuela, respecto de lo que deben aprender, de los tiempos para lograrlo y en los ambientes o climas escolares adecuados para hacerlo, será más difícil superar los rezagos y las deficiencias en la formación de los estudiantes<sup>21</sup>.

Por ello, el MGEE propone desarrollar liderazgos escolares que cohesionen además que den rumbo al colectivo escolar, a través del trabajo colegiado así como de la incorporación de los padres de familia y de actores en los asuntos educativos, para generar una mayor corresponsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los propósitos educativos, donde la planeación y la evaluación permanente tengan sentido para mejorar de manera continua las prácticas de los actores escolares y sus relaciones.

### **Gestión educativa estratégica.**

La noción que subyace a la gestión estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma, al mismo tiempo una metacompetencia porque involucra a varias en su aplicación.

---

<sup>21</sup> Ídem 63

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.<sup>22</sup>

Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como un proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y de evaluación.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo

---

<sup>22</sup> Ídem 64

estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos, sólo en la medida en que éste precede, preside además acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.<sup>23</sup>

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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, barreras,

---

<sup>23</sup> Ídem 65

favoreciendo la definición de metas, así como priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar, resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

- 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 para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- 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 estados 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.
- 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.

Con este panorama, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica centra su atención en la concurrencia de los actores en los distintos ámbitos, para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención, en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad.

Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de 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. En este enfoque de transformación, es necesario plantearse ¿Cuáles son las oportunidades que se abren?, ¿Cuáles son las limitaciones a superar?, ¿Qué alternativas de acción han de diseñarse para superar viejos esquemas y concepciones anquilosadas? y ¿Cómo han de implementarse?

Ante las situaciones prevaletentes ha de cuestionarse también, en un sentido autocrítico, ¿Qué puede aportar la gestión educativa estratégica en una etapa de profundas transformaciones sociales, económicas y culturales?, ¿Puede este paradigma contribuir a alcanzar la calidad y la equidad en la educación?, ¿podrá propiciar condiciones para la articulación de iniciativas e innovaciones que

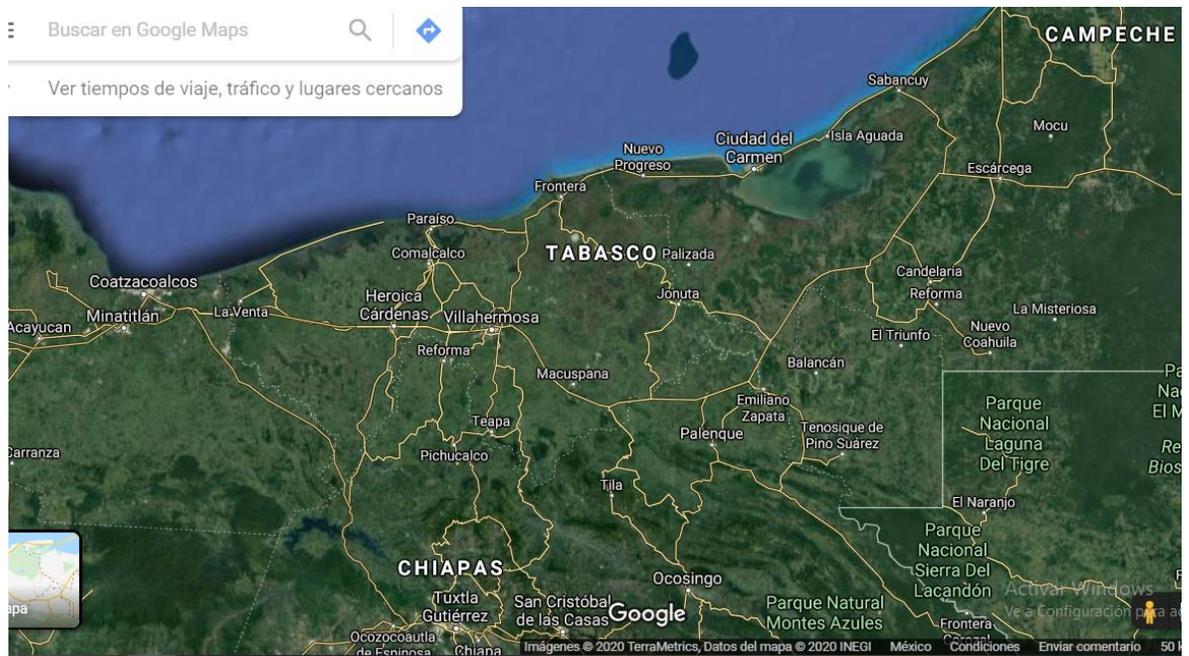
emergen y se desarrollan en las escuelas? y ¿Podrá movilizar, de alguna manera, esta perspectiva al propio sistema educativo nacional? Los planteamientos son éstos y este es el paradigma que se propone para buscar posibles respuestas, aportando componentes clave que pongan en juego las capacidades de autogestión de los actores educativos en este proceso de búsqueda.

## CAPÍTULO II.

### Marco contextual de referencia.

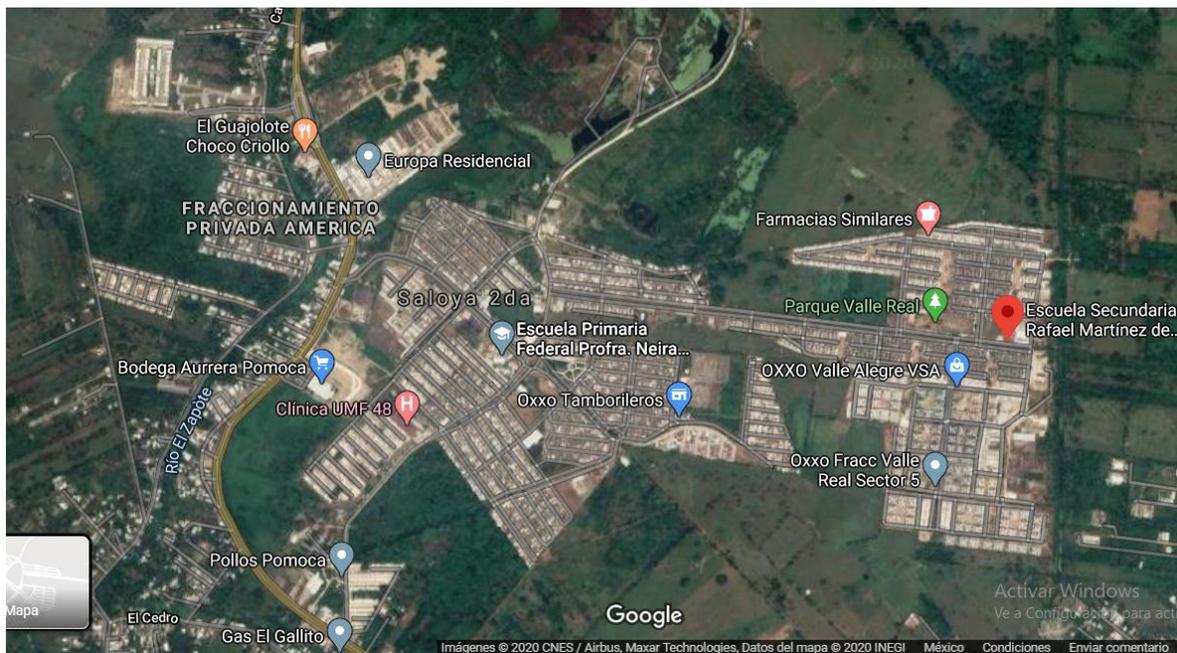
#### 2.1 Macrolocalización

El estado de Tabasco se encuentra ubicado en el sureste de la República Mexicana, colinda al norte con el golfo de México, al sur con el estado de Chiapas, al este con Campeche y al oeste con el estado de Veracruz. Está dividido en 17 municipios los cuales son: Balancán, Cárdenas, Centla, Centro, Comalcalco, Cunduacán, Emiliano Zapata, Huimanguillo, Jalapa, Jalpa de Méndez, Jonuta, Macuspana, Nacajuca, Paraíso, Tacotalpa, Teapa, Tenosique.



## 2.2 Microlocalización.

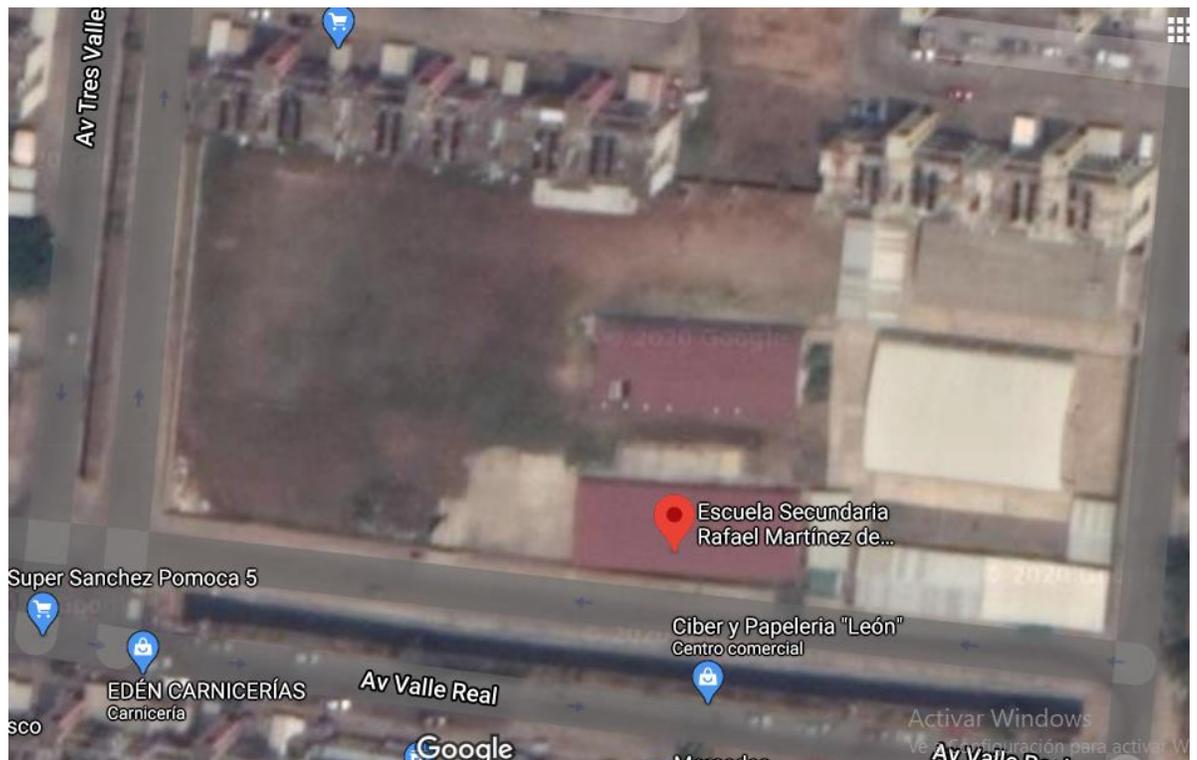
La presente investigación se realizará en la Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar, con clave: 27DES0009O, teniendo como directora del plantel a la Mtra. Concepción Pérez García la cual está ubicada en la comunidad Valle Real-Pomoca, Saloya 2da del municipio de Nacajuca. POMOCA (Población Moderna de Calidad) está a 9 metros de altura, la latitud (decimal) de POMOCA es 18.049722 y la longitud en el sistema decimal es -92.930556. En el sistema DMS la latitud es 180259 y la longitud es -925550.



Esta brinda hogares para 10,864 personas de los cuales de cuales 5,137 son hombres o niños y 5,727 mujeres o niñas. 7,147 de la población de POMOCA son adultos y 187 son mayores de 60 años. Sobre acceso al seguro social disponen 8,727 habitantes, de acuerdo al último censo de población, además

cuenta con 3,374 hogares en que de acuerdo a las características de construcción y el concepto de viviendas habitacionales son 3,414 de cuales 6 consisten de un cuarto solo y 10 tienen piso de tierra.

La institución cuenta con 12 aulas climatizadas, 6 aulas de láminas de zinc, una cancha techada, un salón de uso múltiple y una dirección.



En el turno matutino se cuenta con 18 grupos, en primer grado tiene 266 alumnos, segundo con 259 y tercero con 248. El turno vespertino brinda sus servicios a 6 grupos, 152 alumnos en el primer grado y 86 en segundo. En total esta institución atiende a 1,011 alumnos en sus dos grupos.

## **CAPÍTULO III.**

### **Marco teórico.**

#### **3.1 Gestión escolar**

En tiempos de grandes cambios tecnológicos, políticos y sociales las organizaciones exigen nuevas forma de liderar, de ir más allá del simple hecho de gestionar, las exigencias de las sociedades actuales así como los paradigmas tradicionales de liderazgo no son suficientes para enfrentar a la realidad del siglo XXI, debido a que liderar en este tiempo implica tener una actitud mental diferente ante los nuevos retos sociales, liberando su poder ofreciendo oportunidades a los empleados de ser autores de sus propias decisiones, influir o inducir a los otros, tomar iniciativas, asumiendo riesgo, estimular, promover, escuchar a todos los miembros de la organización, compartir, fluir la creatividad, para dar flexibilidad a la generación de ideas e innovación, combinando lo existente con nuevos elementos internos o externos, anteriores o nuevos, creando servicios de valor que antes no existían<sup>24</sup>.

Con esta base a esto se entiende que los tiempos cambian y se descubren nuevas estrategias y teorías para comprender la realidad y buscar los procesos de calidad en las acciones humanas, la dirección de la escuela como en toda empresa requiere este análisis para optimizar las acciones y fortalecer las competencias de los directivos, para poder brindar servicios de calidad.

Con las necesidades actuales en las competencias del director se plantean la necesidad de ser un líder al respecto, Menchen considera que se deben romper

---

<sup>24</sup> Pozner de weinberg, p. la gestión escolar. en secretaría de educación pública (sep). antología de gestión escolar 2003. méxico: sep pp.46.

los viejos paradigmas en la forma de liderar. Todo líder debe ir más allá, en el simple hecho de gestionar, para él, es ir adelante, mostrar el camino, influir e impulsar el talento de las personas para dar lo mejor de sí mismo. 25

En la actualidad existen todavía líderes que están demasiado ocupados, tanto que a veces no saben que piensan los empleados, clientes y público general, dada la poca comunicación ver cómo se desarrollan las tareas, son sus dificultades y debilidades.

Menchen nos invita a romper el paradigma del líder en la función del director, para que este deje de ser un director solamente administrativo, que se dedique a llenar documentos solicitados por los organismos superiores o hacer funciones de prefectura en la cual solo vigila la conducta de los alumnos, maestros, personal administrativo y padres de familia dentro de la escuela.

Es necesario un líder que pueda llevar nuevos recursos a la escuela para garantizar el aprendizaje de los alumnos y un clima adecuado para trabajo de los maestros, en que se pueda trabajar cooperativamente buscando un objetivo en común que beneficie a la escuela pero sobre todo propicie una educación de calidad, Daft nos habla de la importancia de un líder además de la influencia que tiene en los demás o la que debe tener, Daft, R, determina que los líderes presentan diversidad de modelos mentales que influyen en las acciones de estos, en la forma de interpretar las experiencias y de actuar ante las personas las

---

<sup>25</sup> Vivolo vera, clara maría liderazgo creativo en los directores educativos del siglo XXI omnia, vol. 21, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 129-141 universidad del zulia maracaibo, venezuela, pp 135

situaciones. Es decir, las teorías que las personas desarrollan respecto a sistemas específicos del mundo y al comportamiento que se espera de ellos<sup>26</sup>.

El director al tener la responsabilidad de la escuela, el personal y los alumnos debe ser un líder del mismo modo ejercer con responsabilidad las acciones que emprende con los demás y para la escuela, de lo contrario se crearía un clima de incertidumbre donde los docentes estarían sin un objetivo con respecto al camino que va la institución, y los alumnos se alejarían más de lograr la educación de calidad que se pretende impartirles.

Algunas recomendaciones para romper estos paradigma son las estrategias por Menchen<sup>27</sup>, El autor, considera que las fuentes de riqueza en ambientes altamente cambiantes son: la imaginación, el conocimiento, el talento humano, que el progreso de la sociedad del conocimiento estará centrado en 3 grandes componentes: El desarrollo de la capacidad creadora; el fomento de la cultura de la innovación en todos los ámbitos de la vida y el acceso a las Nuevas Tecnologías. TIC. Este autor menciona que en las organizaciones modernas debe haber 5 funciones elementales:

- Coach
- Arquitecto
- Gestor del conocimiento y prevención de riesgos
- Promotor de las nuevas tecnologías
- Responsable de asumir retos.

---

<sup>26</sup> Idem pp 140

<sup>27</sup> Idem pp 146

Para complementar estas competencias directivas, el liderazgo es fundamental, y para poder lograr esto la primera función elemental dentro es el coaching, que es una vertiente que se toma desde el ámbito deportivo para las instituciones en la que, según Zeus, el coaching puede definirse como una conversación, un dialogo, en el que un coach (entrenador) o varios coaches (entrenadores) interactúan en un intercambio dinámico para conseguir metas, objetivos, mejorar el rendimiento y proyectar al entrenado hacia el éxito. El arte del liderazgo es el arte de un liderazgo de contacto porque siempre busca guiar a la gente para que asuma responsabilidades y alcancen los logros a corto, mediano y largo plazo en cualquier ámbito.<sup>28</sup>

De esta forma el directivo podrá ejercer la función de líder en las escuelas y sacar lo mejor de los recursos humanos y capitales que están a su disposición; una de las premisas para la función de directivo es la asesoría pedagoga, lo que implica que él; debe saber impartir una clases a los alumnos de la escuela de cualquier asignatura o grado académico; para poder entrenar a los docentes en su acción pedagógica diaria, al sugerir estrategias para reforzar o hacer ver las fallas que tiene los maestros en el aula, con respeto y tacto a la hora de platicar con los maestros de los grupos que se requiera por eso esta función de las organizaciones entra también las escuelas porque estas son organizaciones educativas a cargo de un director.

Es en este momento en el que la función directiva se convierte en un coach, apoyando al personal docente con las problemáticas pedagógicas que puedan enfrentar por la gran variedad contextual de las escuelas y la interculturalidad de

---

<sup>28</sup> Idem pp 137

los grupos; Cook, plantea que, para lograr la efectividad como coach, el sujeto debe poseer los siguientes atributos:

1. Entusiasta. El coach debe infundir energía positiva en cada encuentro con sus empleados, asumiendo una actitud de interés por el cambio y aprendizaje.
2. Comprensivo. Su función es proporcionar a los empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente.
3. Confiable. Estar claro, que sus empleados son personas con crisis personales las cuales interfieren en su trabajo, por ello puede tener momentos de eficiencia óptima y momentos de ineficiencia.
4. Directo. Cuando utiliza la comunicación efectiva con sus empleados siendo específico y concreto sobre las acciones a seguir por parte del empleado.
5. Orientado a la meta. Sabe lo que quiere le permite fundamentar las labores asignadas a sus empleados en metas claras y definidas.
6. Experto. Tiene que conocer el trabajo de las personas que operan dentro de la organización o escuela en este caso<sup>29</sup>.

La segunda función es ser arquitecto, es establecer un objetivo para la institución e ir construyéndolo Menchen, determina que el diseño de un plan, programa o proyecto es, en gran medida, cuestión de arquitectura: optimizar los recursos, mejorar los rendimientos, distribuir responsabilidades, crear valor y establecer el sistema para verificar la puesta en práctica del plan<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Cook, Marshall. Coaching Efectivo. Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. 2001 Santa Fe de Bogotá pp 56

<sup>30</sup> Menchen, Francisco. La Creatividad y las Nuevas Tecnologías en las Organizaciones Modernas. Editorial Díaz de Santos Buenos Aires. 2009. Argentina. Pp 97

Que en tiempos difíciles como los que se atraviesa hoy en día, con entornos velozmente cambiante el líder debe ser muy creativo dentro de todas las funciones. Plantea que no debe existir apego a las creencias porque es dañino para el ser humano. Considera que éste debe revisar periódicamente sus creencias y cambiarlas si es necesario. Exponiendo que las personas no deben ser simples espectadores de la vida, sino creadores, que deben crear su vida. Imaginar otras alternativas a los problemas graves.

Independientemente de los programas en los que la escuela esté inscrita siempre se tiene que gestionar los recursos para que la escuela cuente con el mobiliario necesario, así como los materiales y actividades extra clase, el ser arquitecto de la escuela es imprescindible así se evitara que se mal interprete el objetivo a alcanzar y no se permitirá crear un clima de incertidumbre que daña a la escuela y a los alumnos.

El tercer punto nos habla de la gestión del conocimiento y prevención de riesgos considerando las aportaciones del Magnate Bill Gates en su libro Los negocios en la era digital<sup>31</sup>, en él se plantea que uno de los principales roles de un director general consiste en establecer un ambiente que promueva el conocimiento compartido y la colaboración, en asignar prioridad a los sectores donde el conocimiento compartido resulte más valioso.

Si existe un espíritu alentador por parte del director en explotar los conocimientos de los individuos y trabajar mancomunadamente, los resultados serán beneficiosos para la organización porque alcanza sus verdaderos retos, a través de la captación y fidelización de empleados capaces de generar

---

<sup>31</sup> Bil Gates, Los negocios en la era digital, Edito, Sudamerica 1999, pp 189.

conocimientos: expertos, científicos, investigadores y profesores que luego sus acciones difunden gran parte de su trabajo creativo.

Por esta situación se tiene que buscar gestionar capacitación para los docentes para mejorar continuamente, tanto en las cuestiones académicas como en las cuestiones de construcción personal, situación que se lograra en la medida que se pueda gestionar para la capacitación, viéndola como una inversión.

Por otro lado, Menchen, plantea que los nuevos líderes de las organizaciones modernas, deben fomentar y manejar las nuevas tecnologías. Ellos desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a asumir las nuevas ideas además de enfoques. Para fomentar la creatividad y la innovación, los líderes deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores es el cuarto punto<sup>32</sup>.

Dentro de las competencias de ser docente Perrenoud también marca la necesidad de estar actualizado con la tecnología, la sociedad cambia, con ello la forma de aprendizaje de los niños por eso es necesario actualizarnos día con día para poder mantener el interés de los alumnos en su educación, brindarles las herramientas que necesite para el desarrollo de sus competencias, si el director no sabe estas, no podrá cohear a los maestros.

Por ultimo Menchen, considera que, en tiempos difíciles, con entornos velozmente cambiantes, y con un alto grado de globalización, los gerentes deben reforzar su ambición de hacer las cosas mejor que los demás, anticiparse y ser

---

<sup>32</sup> Idem pp 71

diferencial, para lo cual hay que poner en juego todo su conocimiento y todas sus habilidades.

Con estos elementos el director tiene que ir rompiendo el paradigma de la gestión administrativa por un director líder que pueda no solo gestionar recursos o reportes sobre programas a sus superiores sino un director que busque capacitación, mejora constante con los profesores, así como los medios tecnológicos básicos para que los alumnos puedan despertar su interés por el aprender.

En toda organización se procesan acciones direccionadas al logro de los objetivos, misión y visión de esta, de allí la necesidad de establecer el procedimiento para el desarrollo de las funciones y la escuela no es la excepción, partiendo de la gestión, en este sentido, según Robbins y Coulter es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Por esta situación el personal directivo al poner en práctica su gestión, debe unificar criterios con el fin de alcanzar los objetivos, misión por ende la visión de la organización, lo cual generaría satisfacción personal además de colectiva dentro de la misma, proyectando un servicio de calidad hacia la comunidad en general.

Atendiendo a estas consideraciones, el personal directivo está llamado a garantizar el cumplimiento de las funciones inherentes a los procesos académicos administrativos de las instituciones educativas, mediante la puesta en ejecución de un conjunto de competencias gerenciales orientadas a planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar con el propósito de darle respuesta coherente, pertinente a

las demandas que la sociedad hace al sistema educativo en cuanto a la formación del talento humano.

La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. En ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación.

Mientras que la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica de esta forma se logra establecer una oportunidad educativa, misma que se vincula con el gobierno y la dirección. es decir, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar.

Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación constate del proceso de gestión y la dirección en los que se debe no solo estar pendiente de los procesos administrativos sino también del equipo de trabajo para poder trabajar en un clima agradable para la mayoría y no causar un problema mayor, al complicar las acciones de los maestros.

De esta forma se logrará promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

En términos institucionales, la utilización intensiva de conocimientos produce la disolución de las formas burocráticas de gestión, da lugar a formas flexibles de organización donde las jerarquías son definidas en función de la acumulación de competencias de información, no en función de la ubicación formal en una estructura administrativa. El poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado. El liderazgo está allí donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado. Sobre esta base se predice que tanto las empresas como los puestos de trabajo del futuro se clasificarán en categorías vinculadas a la intensidad de conocimientos que utilicen sus recursos humanos.

Buscando así en el caso de las escuelas que sean escuelas activas e independientes en las que se pueda gestionar y avanzar por si solas esta acción depende en gran medida del liderazgo del director, de la forma de ejercer el poder que este pueda tener, por eso es necesario tomar en cuenta la forma de liderar para no violentar el clima de trabajo en la escuela y poder cumplir con los objetivos que se plantean dentro de la gestión institucional.

### **3.2 Concepto de director.**

Se establece que el director es el docente encargado de la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas, de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable. Tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria; desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados. Más que un cargo o nombramiento que opere decisiones, su liderazgo es eficiente cuando se trata de una figura a la que la comunidad otorga confianza<sup>33</sup>.

La figura del director es central como soporte pedagógico de los docentes, vínculo con otros directores y autoridades educativas, organizador de los Consejos de Participación Escolar, miembro de Consejo Técnico Escolar, coordinador del componente de Autonomía curricular, y referente ético de su plantel.

---

<sup>33</sup> Guzman J. Evaluación del desempeño docente 1000 preguntas. Editorial. Kzenon. 2017, pp 59

### **3.3 Perfil del director.**

#### **3.3.1 Dimensión 1.**

Un director 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 Secundaria 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.

#### **3.3.2 Dimensión 2.**

Un director el cual ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Pozner de Weinberg, P. La gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar México. SEP 2003 pp. 47.

### **3.3.3 Dimensión 3**

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad<sup>35</sup>.

El director de Educación Secundaria, 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 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.

### **3.3.4 Dimensión 4**

Un director que asume y promueve los principios éticos y fundamentos 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.

---

<sup>35</sup> Idem

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.

### **3.3.5 Dimensión 5.**

Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela además establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa<sup>36</sup>.

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

### **3.3.6 Dimensión seleccionada**

Para el presente trabajo se considera la dimensión 2 debido a que en esta se establecen los argumentos y características de gestión de los directivos. La

---

<sup>36</sup> Idem pp 50

tarea sustantiva de un director de Educación Secundaria 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:

- Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.
- Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, los logros de los alumnos y las áreas de mejora en el trabajo escolar.
- Organiza el diseño, el desarrollo, la implementación y el seguimiento del Plan Anual de Actividades de la escuela.
- Dirige el desarrollo de las actividades del Consejo Técnico Escolar y del Consejo de Participación Social, con el fin de promover la mejora de los resultados educativos de la escuela.
- Utiliza formas de comunicación que permiten el intercambio oportuno y responsable de la información en la escuela, con las familias y con las autoridades educativas.

- Coordina la organización de los datos y los expedientes de administración de la escuela, del personal escolar y de los alumnos.
- Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.
- Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación escolar.
- Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
- Utiliza el Consejo Técnico Escolar como espacio para el análisis y la toma de decisiones que permitan la mejora de las prácticas docentes y el aprendizaje de los alumnos.
- Utiliza los resultados del aprendizaje logrado por los alumnos de la escuela para tomar decisiones acerca del trabajo del colectivo docente.
- Diseña, de manera colaborativa, estrategias de atención a las necesidades de aprendizaje y convivencia de los alumnos.
- Coordina con el colectivo docente, el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela con el fin de orientar la práctica educativa.
- Diseña estrategias para la atención a los alumnos en riesgo de reprobación, rezago o deserción escolar.
- Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.

- Utiliza los resultados del trabajo en el aula y otras fuentes de información para orientar las decisiones sobre la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Desarrolla estrategias para orientar de forma individual y colectiva a los docentes en su intervención didáctica, considerando las distintas características de los alumnos y los enfoques de las asignaturas de Educación Secundaria.
- Orienta al colectivo docente, con el fin de implementar actividades didácticas compartidas entre diferentes grupos escolares.
- Organiza, con el colectivo escolar, actividades extraescolares que contribuyan a los aprendizajes de los alumnos.
- Desarrolla estrategias, con el colectivo docente, que contribuyen a eliminar o minimizar las barreras para el aprendizaje de los alumnos con necesidades educativas especiales.
- Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.
- Utiliza al diálogo y la escucha activa con el fin de favorecer el trabajo colaborativo entre la comunidad escolar.
- Desarrolla estrategias para integrar a nuevos profesores o personal que se incorpora al plantel a su cargo, considerando la perspectiva de género y la no discriminación.
- Utiliza estrategias para reconocer el trabajo y el esfuerzo de los docentes y del personal de la escuela Identifica las necesidades de

formación del colectivo docente para establecer acciones de mejora profesional.

- Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.
- Gestiona ante las instancias correspondientes los espacios físicos de la escuela, el mobiliario y los materiales para que mantengan condiciones de higiene, seguridad y accesibilidad.
- Establece estrategias para aprovechar la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa.
- Organiza la administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

### **3.3.7 Etimología del vocablo.**

Debido a la gran cantidad de literatura sobre el liderazgo y la gestión de organizaciones, se ha ido configurando un lenguaje un tanto confuso acerca de éstos. En primer lugar, la voz líder<sup>37</sup> no es propiamente un vocablo de origen español, su raíz inglesa, correspondiendo a la traducción y asimilación de leader, cuyo significado lingüístico, dado por Hawkins (Medina y Gento, 1996) es el de La persona u objeto que guía o ayuda a ir, o el individuo que es seguido por otros<sup>38</sup>.

Pero su verdadero significado técnico e histórico se encuentra en la evolución de las teorías de las organizaciones, marcada fundamentalmente por la

---

<sup>37</sup> <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>

<sup>38</sup> Gento palacios Samuel, Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad editorial |universidad nacional a Distancia 2011 Madrid, España. pp 52

experiencia de Hawthorne (Chiavenato, 1992), la cual, dentro de sus hallazgos más interesantes, demostró la existencia de líderes informales que encargaban las normas del grupo y que mantenían estricto control sobre el comportamiento de este, promoviendo la cohesión e integración de los miembros. Esta experiencia paradigmática en las teorías administrativas marca definitivamente una orientación hacia el grupo y a las personas como factores esenciales en la organización del trabajo<sup>39</sup>.

El líder en su primera conceptualización aparece principalmente asociado a la organización informal, siendo su definición general y simplificada, como aquel individuo que tiene una clara influencia interpersonal sobre el grupo. Posteriores enfoques más contemporáneos y técnicos han definido:

El auténtico líder se concibe hoy como aquel individuo capaz de dinamizar personas o grupos de personas en una determinada dirección. Pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de estos en la definición, así como la consecución de objetivos favorables al grupo.<sup>40</sup>

### **3.3.8 Matices sobre interpretación del liderazgo.**

Un tipo de figura cercana a la de líder es la que la sociología de grupos ha identificado con el nombre de estrella este tipo de personas despierta una gran admiración, basada en su carisma, por tanto, en función de su atracción personal.

---

<sup>39</sup> Blanch Ribas M. Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos 2003 Editorial Louc. Barcelona España. pp. 223.

<sup>40</sup> Vázquez Toledo, Sandra; Bernal Agudo, José Luis; Liesa Orús, Marta La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 5, octubre-diciembre, 2014, pp. 781

Generalmente corresponde a grandes oradores pero que no incitan y promueven énfasis hacia la acción cuestión distintiva en el líder.

La acción y el proceso que desarrolla el líder del grupo de líderes, está circunscrita a lo que habitualmente se denomina liderazgo, del cual se pueden hacer dos distinciones, una como cualidad o rasgo personal y otra como función, es decir como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa. El liderazgo está más asociado a las estructuras informales o no explícitas de la organización.

Conger y Kanungo en 1987 desarrollaron las teorías de liderazgo característico apoyados en la idea de este talento personal que ejercen algunos miembros de la organización que logran esa adscripción voluntaria y entusiasta de sus colaboradores. Por otra parte, dentro del modelo de liderazgo transformacional definido por Bass<sup>41</sup> el carisma es un algo interno que está dentro del acoplamiento de las demás dimensiones (consideración individual, inspiración, estimulación) intelectuales de su modelo.<sup>42</sup>

### **3.4 Concepto de liderazgo.**

Conjunto de prácticas pedagógicas que facilitan, orientan y regulan procesos complejos de cooperación y formación de docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás partícipes del SEN (Estructura del Sistema

---

<sup>41</sup> El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional

<sup>41</sup> Molero, F. Liderazgo Transformacional y Carismático. Capítulo 4 del libro Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales. Fernando Molero; José Francisco Morales (Coords) 2011. Alianza Editorial. pp147

Educativo Nacional). La función del liderazgo es dinamizar los distintos niveles del SEN para mantener el sentido pedagógico del trabajo escolar, además de desarrollar y liderar prácticas y cultura inclusiva en el centro de trabajo.

Para Loera (2003), 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 tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. Surge, entonces, otra categoría que merece la pena valorar, la de un buen líder, que viene a potenciar a la del director, porque hay algunos que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo.<sup>43</sup>

Esta categoría implica desarrollar una serie de competencias, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y los mecanismos para la transferencia y

---

<sup>43</sup> Loera, A. El impacto del Programa Escuelas de Calidad en la gestión escolar de las escuelas primarias: 2001-2004, versión preliminar, . México: Heurística Educativa. 2005 pp 87.

difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras.

También requiere de una serie de atributos y cualidades, como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y el asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

Con el propósito de revisar algunas definiciones que dan cuenta de la evolución conceptual, en seguida se hace un recorrido por lo que ha sido el liderazgo desde la visión de los investigadores, con el fin de concretar una noción básica del tipo de liderazgo que se quiere proyectar. Para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo necesita tener conocimiento del sector, y también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad y compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal en construcción permanente, que se expresa en prácticas concretas, en ámbitos específicos; para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano de relaciones horizontales y mantener, ante todo, un clima laboral agradable entre los colegas, los compañeros del centro de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles.

Ahora bien, existen definiciones, estilos y tipologías del liderazgo, que para el caso de este documento no se desglosarán, sino sólo se hará un breve recorrido por algunos de los tipos y estilos de liderazgo más característicos, en el afán de trascender de un liderazgo centrado en lo individual hacia uno compartido por una comunidad en su conjunto, como señala Elmore <sup>44</sup>.

De acuerdo con momentos y competencias; a este liderazgo algunos investigadores como Murillo lo denominan liderazgo distribuido, no es una tipología suficientemente desarrollada e implementada<sup>45</sup>, es apenas un nuevo marco teórico conceptual para analizar, enfrentar los liderazgos predominantes con el fin de detonar prácticas concretas donde, por un lado, se defina el papel del director y por otro, se generen las condiciones para que los demás miembros de la comunidad se involucren en torno a una misión y una visión comunes.

Por su parte, el liderazgo transformacional es uno de los paradigmas que más han sido adoptados por los directivos en la orientación de sus funciones, éste se define como aquel que retoma las condiciones individuales y estimula el desarrollo intelectual. En el caso de la organización escolar, Pascual agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica<sup>46</sup>, entendida como los factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motiven a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, que eleven los niveles de confianza y consigan, además,

---

<sup>44</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 81

<sup>44</sup> Idem pp 97

<sup>46</sup> Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. El liderazgo transformacional en los centros Docentes. Bilbao: Mensajero.1993 pp 203

superar sus propios intereses inmediatos, como dice Maureira, en beneficio de la misión y de la visión de la organización.<sup>47</sup>

Visto así, el liderazgo transformacional, según Bernal , puede ser el más eficaz y el adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o las dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del cambio, se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y de las dependencias de servicios educativos.<sup>48</sup>

Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en los centros de trabajo es y será siempre una parte concomitante a la calidad educativa; es por ello que debe ser considerado factor para la transformación de la gestión directiva.

En el caso de los centros educativos, si se considera que el director es el administrador de la organización llamada escuela como señala Owens<sup>49</sup> y entre las funciones que le competen está una esencial: ejercer liderazgo, entonces, independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de

---

<sup>47</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 82

<sup>48</sup> Bernal, J. L. Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. CIDE: Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza 2001. pp 157

<sup>49</sup> Owens, R. G. La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Colección Aula XXI. Madrid: Santillana 1976 pp 46

coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros, sostiene Rosales <sup>50</sup>.

En este sentido, el director líder favorece que la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Además, Rosales (1997) cita a Ferrer, quien establece que el líder propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y la eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio<sup>51</sup>; Hampton (1983) identifica este tipo de liderazgo como liderazgo participativo y lo describe como aquél que le da importancia tanto a la tarea como a la persona<sup>52</sup>. Para Bolívar (2001), el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo<sup>53</sup>. Esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social en la toma de decisiones; así se refuerza la autonomía y el autoaprendizaje, al fomentar organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Por lo que la relevancia del director la rescata Gerstner, atinadamente, señala que toda aquella escuela que quiera ser exitosa deberá contar con un líder

---

<sup>50</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 92

<sup>51</sup> Idem pp 96

<sup>52</sup> Idem pp 97

<sup>53</sup> Idem pp 98

efectivo. En realidad, el liderazgo efectivo es el rasgo que distingue a las mejores escuelas; en toda escuela que ha mejorado drásticamente el desempeño de los alumnos, que ha cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino.<sup>54</sup>

El realizar esta breve descripción de las tipologías permite determinar las prácticas establecidas o recurrentes e identificar que es necesario impulsar el cambio cultural que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros en la marcha, el funcionamiento y la gestión, donde el directivo pasa de ser un mero gestor burocrático a ser el principal impulsor del desarrollo profesional de sus compañeros, al incorporarlos en el logro de la visión común, promover acuerdos y metas comunes en un clima de colaboración, apertura y confianza, lo más lejos posible de la competitividad entre las partes además el individualismo. Este ejercicio directivo supone una práctica democrática, dispersa en la organización en su conjunto, en vez de ser un ejercicio exclusivo de los líderes formales.

Esta desafiante propuesta, de acuerdo con Murillo y Muñoz-Repiso, implica aprovechar las competencias, los esfuerzos e ilusión de toda la comunidad involucrada enrolando a los distintos miembros<sup>55</sup>, según la actuación requerida, más que delegando tareas y responsabilidades. En este sentido, la coordinación,

---

<sup>54</sup> Gerstner, L; R., Semerad, D. y Johnston, W. Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. Traducción Jorge Piatigorsky. Barcelona, España: Paidós Ibérica 1996. pp 105

<sup>55</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 43

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 además 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.

Las entidades del sistema educativo cuenten con liderazgos sólidos que emprendan e implementen procesos de transformación y que adopten una cultura de calidad en el desarrollo de las instituciones, desde dentro, pero también desde fuera de los centros; se constituye como una prioridad, porque se reconoce como condición para lograr procesos de calidad; atender la necesidad formativa sobre el liderazgo es el primer compromiso a cubrir, aunque debe reconocerse que formar directivos como líderes no puede quedarse al margen del desarrollo institucional del resto de los integrantes del equipo; implica, también un proceso de autoformación y de introspección hacia las propias experiencias las de otros directivos que han sido exitosos en el desarrollo de sus funciones, de ahí la importancia de favorecer espacios de intercambio, como encuentros y foros donde, entre colegas, se aborden los temas de interés común.

### **3.5 El liderazgo en el marco del Sistema Educativo Mexicano**

En el ámbito educativo y ante la complejidad de ejercer un liderazgo que conlleve al éxito de los fines de la educación, se requiere de una gama de

conocimientos, valores y actitudes cada vez más sólidos para enfrentar los desafíos y las demandas de este sector tan importante para la sociedad.

Con relación al término liderazgo algunos teóricos lo consideran como el proceso (acto) de influir en otras personas (Bolívar, 1997; Stogdill, 1950; Tannenbaum, et al., 1961); otros lo consideran logro de un objetivo a través de la dirección de personas (Hemphill y Coons, 1957 citados por Arce, et al., 2010; Prentice, 1961; Bass, 1990; Jaques y Clement, 1994), para Kouzes y Posner (1995); Gaspar y Rojas, (2006) es el arte de movilizar y conducir a otros.<sup>56</sup>

Tomando en consideración las definiciones, para esta investigación se considera Hersey<sup>57</sup> que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación, se considera el concepto más adecuado ya que reúne los elementos esenciales para que se genere el proceso de liderazgo en una institución pública o privada de cualquier giro: deportiva, social. médica, política, educativa, etc.; así como también, en cualquier campo como la organización política, la vida social o la familia.

### **3.6 El liderazgo en el marco del Sistema Educativo**

La gestión que realiza el director de una escuela adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores del proceso educativo, para alinear sus propósitos y

---

<sup>56</sup> Bolívar, A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 2010 9(2), 9-33.

<sup>57</sup> Hersey, P., & Blanchard, K. *La administración y el comportamiento humano*. México, DF.1993: Pearson.

dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

En las organizaciones educativas de Educación Básica del SEM<sup>58</sup> la autoridad máxima es el director; quien a su vez preside dos instancias colegiadas que coadyuvan en el funcionamiento de la organización: los Consejos Técnicos (CT) o Consejos Técnicos Consultivos y los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS). Estas dos instancias son presididas por el director y participan maestros, padres de familia, y otros miembros comunidad escolar (SEP, 2010a).

Los directores son personas designadas o autorizadas por la SEP<sup>59</sup>, cuyas funciones se señalaban en un primer momento en el artículo 19 del Acuerdo 98 (DOF, 1982), en donde se resalta, que en el director recae la responsabilidad y el correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela, la normatividad señala que el director debe definir metas, estrategias y políticas de operación de la escuela; estudiar y resolver problemas pedagógicos que se presenten, así como revisar y aprobar el plan de trabajo elaborado por el personal docente, los directores deben asegurarse de que los docentes cumplan con los planes y programas de estudio, también, son responsables del uso de los recursos que vía proyectos o programas se le otorgan a la escuela; supervisan el funcionamiento de las tiendas o cooperativas escolares, deben activar al CEPS y organizar las actividades del CTE.

---

<sup>58</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP). Modelo de Gestión Educativa Estratégica 2009.

<sup>59</sup> Secretaría de Educación Pública [SEP]. Perfil, Parámetros e Indicadores. Para personal con funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. México 2017

Con la reforma educativa 2013 la Promoción a cargos con Funciones de Dirección y de Supervisión se encuentra normada en la LSPD en sus capítulos I y IV, en donde se garantiza mediante concursos de oposición la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias de quienes, habiendo ejercido como docentes un mínimo de dos años, realizarán las funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus organismos descentralizados.

### **3.7 Teorías del liderazgo**

Tan importante es la función del liderazgo que existe varias teorías que trata sobre el impacto de un líder dentro de una organización, se identifican cuatro enfoques: enfoque de los rasgos; enfoque del comportamiento; enfoque situacional; enfoque educativo

#### **3.7.1 Enfoque de los rasgos.**

Esta perspectiva teórica supone que las personas nacen con ciertas características o rasgos que las hacen especiales para ser líderes, de acuerdo a Stogdill (1948) citado por Escandón y Hurtado<sup>60</sup>, los líderes nacen y no se hacen; Robbins<sup>61</sup> determina que esta teoría busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes; Palomo<sup>62</sup> establece que el líder nace con una serie de atributos que le harán ser líder en cualquier lugar y cualquier situación, por consiguiente, el individuo debería

---

<sup>60</sup> Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. . Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. 2016 Estudios Gerenciales pp 137-145

<sup>61</sup> Robbins, S. . Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México 2010 Prentice Hall pp 137

<sup>62</sup> Palomo, M. T. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid 2015 ESIC EDITORIAL

ser líder en cualquier grupo que se desenvuelva (familia, trabajo, amigos, religión, etc.) siempre y cuando tenga dichos atributos.

El enfoque de los rasgos se centra en identificar las características y habilidades personales que distinguen a los líderes (ver Tabla 12), un líder efectivo tiene ciertas características, que están por encima de las demás personas, con el supuesto de que si esas características están presentes también en otras personas, éstas pueden convertirse en líderes, Barahona<sup>63</sup>, reportan una relación, entre personalidad y liderazgo, determinando que no sólo son los rasgos los que ejercen influencia, sino también la forma en que éstos, bajo determinadas condiciones, son potenciados. Palomo<sup>64</sup> concluyó de acuerdo con resultados empíricos, que no existe un conjunto de rasgos para ser líder, ya que un individuo se convertirá o no en líder de acuerdo con el hecho en que se encuentre en el grupo; en ese sentido Robbins<sup>65</sup> concluye que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

---

<sup>63</sup> Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D., & Torres Castro, U. Los líderes en el siglo XXI. Entramado, 2011 pp 86-97.

<sup>64</sup> Palomo, M. T. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid 2015 ESIC EDITORIAL

<sup>65</sup> Robbins, S. . Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México 2009 Prentice Hall pp 113

Tabla 1  
*Características personales y habilidades que distinguen a los líderes*

Autor	Característica del líder
Escandón y Hurtado	Inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad
Barahona Urbano, Cabrera Moya, y Torres Castro	La personalidad de los líderes, las características de su actividad, la inteligencia, la dominancia, la confianza en sí mismos, la motivación al logro y las habilidades interpersonales evidenciadas por cada uno.
Churchill y Pecotich , citados en (Robbins)	Ambición y energía, Deseo de dirigir, Honradez e integridad, Confianza en sí mismos, Inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos
Gibb , citado por (Palomo,)	Buen nivel de inteligencia, Extroversión alta, Seguridad en sí mismo, Ajuste y buena empatía Inteligencia, Extroversión, Seguridad en sí mismo Empatía
Robbins	
Elaboración propia	

### 3.7.2 Enfoque del comportamiento

Este enfoque se centra en analizar las conductas de los líderes y establecer una relación entre el líder y la forma como se desempeña el grupo Kurt<sup>66</sup>, las conductas distinguen a los líderes, en esta perspectiva el líder es definido en función de lo que hace, es decir, líder será aquel que se comporte como tal.

En este enfoque se destacan los estudios de la Universidad de Ohio, cuyos hallazgos permitieron establecer la existencia de dos factores:

- a) La estructura inicial, en donde la conducta del líder tiene como característica definir roles, las tareas y la forma en que deben ser ejecutados por los integrantes del grupo.
- b) La consideración que se manifiesta por un liderazgo asentado en relaciones recíprocas de confianza, respeto y entendimiento entre los trabajadores y el líder.

<sup>66</sup> Kurt, L., Lippitt , R., & White, R. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". 1939. The Journal of Social Psychology, 10(2), 269-299

Un aspecto importante que destacar en este enfoque es que, las investigaciones construidas desde esta perspectiva no han dado evidencia sólida que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro, lo que se ha establecido es que un liderazgo eficaz sería aquel que obtuviera puntuaciones altas en las dos dimensiones (Robbins<sup>67</sup>; Gibson<sup>68</sup>).

Una segunda perspectiva de este enfoque es la propuesta por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, la cual abarca autores como Kahn y Katz<sup>69</sup>; Likert<sup>70</sup>, cuyos resultados permitieron establecer de acuerdo con Hodgetts y Altman<sup>71</sup> dos dimensiones de la conducta del líder:

- a) **Líderes centrados en el empleado:** son los que enfatizan las relaciones interpersonales, toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre ellos;
- b) **Líderes centrados en la producción:** son los que tienden a enfatizar los aspectos técnicos para lograr que el trabajo se realice. Los hallazgos de acuerdo con Likert<sup>72</sup> permitieron determinar que para ser un líder efectivo se debe siempre adaptar la conducta, tomando siempre en cuenta las expectativas, valores y habilidades interpersonales de aquellos con los que se interactúa.

---

<sup>67</sup> Robbins, S. Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México 2009 Prentice Hall pp 140

<sup>68</sup> Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. 2011. Organizaciones. México, DF.: Mc Graw Hill.

<sup>69</sup> Kahn, R., & Katz, D. Leadership practice in relations to productivity and morale. 1960 New York: Row Paterson

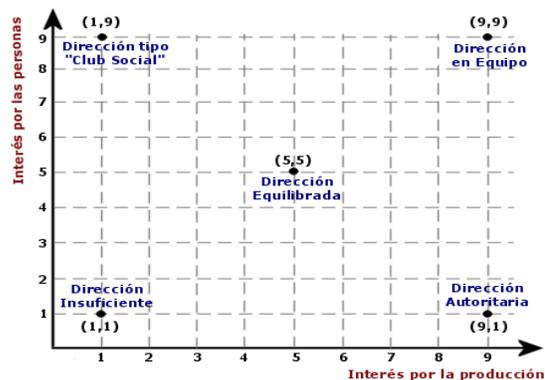
<sup>70</sup> Likert, R. New Patterns of Management. 1961 New York: McGraw-Hill

<sup>71</sup> Hodgetts, R., & Altman, S. Comportamiento en las Organizaciones. México, 2006 DF.: McGraw Hill.

<sup>72</sup> Likert, R. New Patterns of Management. 1961 New York: McGraw-Hill

La tercera perspectiva del liderazgo dentro de este enfoque del comportamiento es la desarrollada por Blake y Mouton<sup>73</sup>, en esta perspectiva se representan gráficamente los diversos estilos de liderazgo, permitiendo entonces efectuar un comparativo entre los diferentes estilos de liderazgo, aportando información a los directivos para identificar su estilo y poder trazar su formación hacia el estilo ideal de la gerencia de la organización en la que se desenvuelva.

Esta perspectiva propone que el estilo de liderazgo puede ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones (ver Figura 1). A los individuos se les cuestiona sobre su estilo de liderazgo y tomando como base sus respuestas, son colocados en un punto correspondiente de una gráfica. Existen cinco estilos específicos que se utilizan para detallar las diferentes formas que hay para dirigir a otros (ver Tabla 13); para Robbins<sup>74</sup> la parrilla gerencial, es un enfoque de actitudes que mide los valores, opiniones y sentimientos de una persona, relacionando la eficacia en el trabajo y la satisfacción humana como un programa formal de desarrollo de la gerencia.



<sup>73</sup> Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1964). The Managerial Grid. Houston: Gulf Pub.

<sup>74</sup> Robbins, S. Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México 2009 Prentice Hall pp 140

Figura 1 Blake y Mouton (1964), Malla Administrativa

Tabla 2

*Perspectiva Grid Administrativo*

Tipo de Gerencia	Características
Gerencia empobrecida	El líder considera que se debe realizar el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo;
Obediencia a la autoridad	El líder busca la eficiencia en las operaciones, sin considerar las condiciones de trabajo en donde el ser humano interfiera lo mínimo posible; el poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados es notorio.
Club campestre:	El líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados; sin embargo, terminar el trabajo no constituye el asunto de mayor interés para el
Gerencia de organización del hombre:	El líder busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados,
Equipo:	El líder considera que los logros en el trabajo son resultado de un trabajo conjunto entre los subalternos y la organización, el cual conduzca a relaciones de confianza y respeto mutuos.

Fuente Ganga y Navarrete (2013)

### 3.7.3 Enfoque situacional

Este enfoque agrupa un conjunto de perspectivas que establecen como eje central la idea de que el comportamiento del líder es afectado por diferentes factores del contexto en el que ejerce su liderazgo. Incluso de acuerdo con Kreitner y Knicks<sup>75</sup> el contexto determina su efectividad.

El liderazgo desde el enfoque situacional procura identificar los factores situacionales y predecir qué estilo de liderazgo es más eficaz en una situación particular. Tannenbaum y Schmitt<sup>76</sup> identificaron tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas en el líder.

Las principales variables situacionales que identificaron resaltan: la personalidad y experiencia del líder, las expectativas y comportamientos de los

<sup>75</sup> Kreitner, R., & Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. 1997 México, DF.: McGraw-Hill.

<sup>76</sup> Tannenbaum, A., & Schmitt, W. "How to choose a leadership pattern". 1958 pp. 95-102

superiores, las características, expectativas y conducta de los subordinados, las exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y comportamiento de los colegas, en esta enfoque se considera que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado.

Los componentes que influyen sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo son: las fuerzas que operan en su personalidad, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación, (ver Tabla 14).

Tabla 3  
*Componentes que influyen sobre el estilo de un gerente*

Componentes	Características
Las fuerzas que operan en su personalidad	Incluye su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas.
Las fuerzas de los subordinados que afectarán la conducta del administrador.	Como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad)
Las fuerzas de la situación	Tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

Elaboración propia basado en Tannenbaum y Schmitt (1958)

El enfoque situacional propuesto por Hersey y Blanchard<sup>77</sup> sostiene que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del colaborador lo convierte en un dirigente efectivo, de esta manera el estilo o comportamiento del líder y la madurez del colaborador son las dos dimensiones que identifican su propuesta. Para Robbins<sup>78</sup> el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el

<sup>77</sup> Hersey, P., & Blanchard, K. H. Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? 1969. Training and Development Journal, pp, 26-34

<sup>78</sup> Robbins, S. Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México 2009 Prentice Hall pp 123

estilo correcto de liderazgo, el cual depende del nivel de preparación adecuado o madurez de seguidores.

En la década de los 90 Hersey y Blanchard<sup>79</sup> revisaron el modelo y propusieron la versión liderazgo situacional II. En esta se reconoce que las personas tienen diferentes niveles de desarrollo según la tarea en un momento determinado, destacando que el estilo de liderazgo de un individuo es el modelo de conducta que una persona exhibe cuando intenta influir en las actividades de los otros, siendo el estilo la apreciación que tienen los otros, y que puede ser muy diferente a la que el líder aprecia sobre sí mismo.

La perspectiva del liderazgo situacional involucra combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones (ver Tabla 15). La tarea comprende la manera cómo el líder organiza y define los roles de los miembros del grupo, las actividades que cada uno debe hacer, al igual que el cómo y el cuándo deben ser realizadas (comportamiento directivo). Las relaciones hacen referencia a las relaciones personales que el líder mantiene con los miembros del grupo mediante la apertura de canales de comunicación y un constante apoyo socio emocional (comportamiento de apoyo).

---

<sup>79</sup> Hersey, P., & Blanchard, K. La administración y el comportamiento humano. México, DF.1993: Pearson.pp 98

Tabla 4  
Estilos del liderazgo situacional

Estilo	Nivel de desarrollo	Características del líder
Dirección	Principiante entusiasta (Baja competencia, alto compromiso)	Facilita dirección, supervisa el desempeño, apoya a planificar, prioriza para gestionar el éxito del colaborador, toma las decisiones y orienta las conclusiones.
Entrenamiento	Aprendiz desilusionado (Competencia baja a algo de competencia, Bajo compromiso)	Dirige y monitorea esfuerzos, facilita la conversación de doble vía, aconseja, escucha sugerencias y responde consultas. Proporciona elogios y apoyo, crea confianza y compromiso. Estimula la iniciativa, pero toma las decisiones finales.
Apoyo	Ejecutor capaz pero cauteloso (Competencia moderada a alta, compromiso variable)	Poca dirección, mucho apoyo para estimular la confianza; respalda esfuerzos, escucha y apoya la interacción individual y de grupo; estimula y elogia, pero no dirige; ofrece colaboración y retroalimentación para encontrar soluciones.
Delegación	Triunfador independiente (Alta Competencia, alto compromiso)	Cede la responsabilidad en la toma de decisiones y solución de problemas; faculta y da la posibilidad y confianza para que se actúe en forma independiente, facilita los recursos para cumplir con los deberes, reconoce el desempeño, establece desafíos y alienta el crecimiento de la capacidad.

Elaboración propia con base en Hersey y Blanchard<sup>80</sup>

La propuesta de liderazgo situacional propuesta por Fiedler<sup>81</sup> plantea la teoría de liderazgo y la efectividad gerencial en un modelo denominado de Contingencia de la Dirección, que integra la persona, el proceso y la situación; dentro de este modelo, se manifiesta el interés por saber cuál estilo es eficaz y eficiente, pone énfasis en la relación del líder y del subordinado, estableciendo que es el líder quien tiene competencias técnicas para ello y sugiere que el desempeño eficaz depende del vínculo del estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

En esta perspectiva teórica Fiedler (1967, citado por Gómez<sup>82</sup>, 2008), señala que el liderazgo parte de la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta

<sup>80</sup> Hersey, P., & Blanchard, K. La administración y el comportamiento humano. 1993 México, DF.: Pearson.

<sup>81</sup> Fiedler, F. E. A theory of leadership effectiveness. 1967 New York: McGraw-Hill.

<sup>82</sup> Gómez, R. A. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. 2008 Pensamiento & Gestión, 157-194

del líder depende de si la situación del grupo es favorable o no para él, siendo las situaciones relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder de posición las que determinan la circunstancia (ver Tabla 16). La aportación de esta perspectiva radica en que rompe con paradigmas al plantear que toda situación requiere de liderazgo.

Para establecer el estilo de liderazgo Fiedler elaboró dos instrumentos: Semejanza Asumida de Opuestos (ASO) y Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP), los cuales le permitieron concluir a Fiedler y Chemers <sup>83</sup>que:

no existe una relación directa entre el comportamiento directivo y la personalidad del dirigente, de aquí que el comportamiento del dirigente no sea estilo directivo. Las personas que obtienen una puntuación elevada en la escala CTMP buscan como meta básica las relaciones mientras las que obtienen puntuación baja en la escala CTMP buscan como meta básica el cumplimiento de la tarea

*Tabla 5  
Liderazgo Situacional de Fred Fiedler (1967)*

Situación	Características
Relaciones líder-miembro	Se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros. Es el grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos.
Estructura de la tarea	Se mide por el grado de claridad en que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución o la decisión que se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
Poder de posición	Es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

Elaboración propia con base en Gómez<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Fiedler, F., & Chemers, M. Liderazgo y administración efectiva. Mexico. DF.1991: Trillas pp 119

<sup>84</sup> Gómez, R. A. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. 2008 Pensamiento & Gestión, 157-194

### 3.7.4 Enfoques teóricos sobre liderazgo en educación

Los estudios de liderazgo en los directores en educación tienen como soporte los resultados recuperados desde el enfoque situacional, donde se han identificado una diversidad de estilos en función de las relaciones director y el colectivo docente; la eficacia de la escuela o el desarrollo de la eficacia docente (Antúnez, 2004; Bennetts, 2007; Bolívar, 1997; 2010; Fernández y Hernández, 2013; Fullan, 2002; Gaspar y Rojas, 2006; Tapia, et al., 2011; Zorrilla, 2013).

En la perspectiva del liderazgo aplicado al ámbito educativo se identifican los siguientes estilos: liderazgo carismático; liderazgo Instruccional; liderazgo en función del logro de objetivos y a la resolución de problemas; liderazgo en función del aspecto predominante.

Liderazgo Carismático: En la revisión de la literatura sobre el estilo de liderazgo carismático se identificó que es de gran aceptación entre actores educativos de los sistemas de educación de diversos países, como Estados Unidos, Francia y España (Hargreaves y Fink, 2008; Woycikowska y De Clercq, 2008; Elizondo, 2010; Campo, 2012; Bolívar, 2010). Fue Weber<sup>85</sup> quien usó el término carisma para describir una manera de influencia no basada en una autoridad formal, sino basada en percepciones de los seguidores hacia un determinado líder, al que le están conferidas ciertas cualidades excepcionales. El carisma puede detonar una transformación desde el interior de todo individuo, que gestada desde el entusiasmo, simboliza una variación de la dirección de la

---

<sup>85</sup> Weber, M. Economía y Sociedad. México 1922-2002. Fondo de Cultura Económica.

conciencia y de la acción de los seguidores, de acuerdo a Koontz<sup>86</sup>, fue House (1976; 2002) quien realizó los primeros estudios sobre las características carismáticas, en los cuales estableció que los líderes carismáticos tienen ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones sólidas; la capacidad de expresar una visión de transformación e iniciarla, comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

Otros estudios realizados por Conger y Kanungo<sup>87</sup> precisan que el carisma es un fenómeno atribucional, pues los seguidores con base en las observaciones de su conducta y en los resultados relacionados con su manera de ser le adjudican cualidades especiales al líder, pero además es un atributo independiente del poder, de la costumbre y que este se asienta en las cualidades del sujeto y sus capacidades. Pozner<sup>88</sup>, para el ámbito de la educación, establece que los estilos de liderazgo del trabajo son dependientes de las características personales de los individuos, ya que los directivos de instituciones educativas carecen de formación específica para realizar la función del puesto.

Liderazgo Instruccional: Este estilo de fue denominado por Edmons<sup>89</sup>, como liderazgo pedagógico o educacional, y está relacionado con la enseñanza eficaz.

---

<sup>86</sup> Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. Administración una perspectiva global. M. 2004 México, D.F: McGrae.

<sup>87</sup> Conger, J., & Kanungo, R. Charismatic Leadership in Organizations. The Academy of Management Review, 1987 pp 637-647.

<sup>88</sup> Pozner, P. El directivo como gestor de aprendizajes escolares (5 ed.). Buenos Aires, Argentina. 2000 Aique Grupo Editor.

<sup>89</sup> Edmons, R. Effective Schools for the Urban Poor. 1979. Pp,17-27.

Para Gorrochotegui<sup>90</sup>, este estilo busca que los directores sean líderes de la instrucción, de la enseñanza, de la adquisición de conocimiento y destrezas en las organizaciones educativas. De acuerdo con Murillo<sup>91</sup>, este estilo de liderazgo se encuentra inmerso en los estudios de investigación relacionados con las escuelas eficaces en donde se propone transitar de un estilo de liderazgo burocrático y centrado en la organización escolar, a un liderazgo más enfocado en los procesos del aprendizaje y la enseñanza tanto de los alumnos como de los profesores.

En este estilo de liderazgo se establece la importancia del contexto organizacional de la institución educativa y los resultados del logro académico de los alumnos, dentro de esta relación, la función que desempeña el director es fundamental para el éxito, ya que debe, dar dirección y ejercer influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien el proceso de enseñanza. El líder, debería centrarse en el proceso educativo en la institución, teniendo como primer interés los mejores resultados de los alumnos al compás de las exigencias marcadas por las políticas educativas.

Liderazgo en función del logro de objetivos y resolución de problemas: Esta propuesta tiene sus bases en las ideas originales de Burns<sup>92</sup>, acerca del liderazgo carismático y transformacional. En este enfoque destaca la propuesta de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio<sup>93</sup>. Donde se describe que a partir de los

---

<sup>90</sup> Gorrochotegui, A. A. Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. 1997. Madrid, España: La Muralla pp 187- 201

<sup>91</sup> Murillo, J. Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. 2006 Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, pp.4.

<sup>92</sup> Burns, M. Leadership. New York : Harper y Row 1978

<sup>93</sup> Bass, B., & Avolio, B. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly, 1995 p. 199-201

efectos que produce el líder sobre sus seguidores, con su actuación, situación y comportamiento el líder define su estilo de liderazgo. Tomando en cuenta los rasgos, las conductas del líder y las variables situacionales, en esta propuesta, se identifican teóricamente los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como un estilo denominado no liderazgo.

*Liderazgo transaccional:* para Burns<sup>94</sup> el líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian, este estilo de liderazgo implica asegurar el cumplimiento de todas las fases del proceso administrativo, así como el de las áreas funcionales y los recursos organizacionales.

Para Bass y Avolio<sup>95</sup>, Bass y Steidlmeier<sup>96</sup>; Robbins<sup>97</sup>, la palabra transacción implica una negociación entre dos partes donde se busca un beneficio común, el líder actúa de dos maneras: promete y da recompensas en relación del esfuerzo realizado y del nivel de productividad conseguido en los colaboradores (recompensa contingente) e interviene corrigiendo ante la falta de un deber o cuando no se han logrado los niveles deseados (Dirección por excepción); este estilo de liderazgo se centra Gimeno<sup>98</sup>, en las tareas y las actividades del director

---

<sup>94</sup> Burns, M. Leadership. New York : Harper y Row 1978

<sup>95</sup> Bass, B., & Avolio, B. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly, 1995 p. 199-201

<sup>96</sup> Bass, B., & Steidlmeier, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 1999. pp. 181-227

<sup>97</sup> Robbins, S. Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México 2009 Prentice Hall pp 123

<sup>98</sup> Gimeno Sacristán, J. (1995). La dirección de centros docentes: Análisis de tareas. Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia CIDE

deben garantizar las condiciones de trabajo para el colectivo docente, mientras estos orientan su actividad hacia el logro de las metas institucionales establecidas.

Liderazgo transformacional: Los sujetos con un liderazgo de particularidades transformacionales desarrollan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos sobre el valor y la importancia que rodean a los resultados que se obtienen tras realizar las tareas encomendadas, además inspiran para que sus seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización.

Para mejorar la eficacia de los centros docentes, se debe perfeccionar el liderazgo de los directores, a partir de tres ideas esenciales de Bass<sup>99</sup>: la existencia de ejemplos positivos de centros educativos que promueven y obtienen niveles elevados de calidad de enseñanza; que los éxitos son atribuidos a un liderazgo eficaz y; es factible mejorar las expectativas de todos los miembros de los centros educativos, adoptando nuevos enfoques de liderazgo.

Los individuos con un liderazgo transformacional tienen capacidades para: entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución (carisma); considerar las necesidades individuales vinculadas con el crecimiento y desarrollo de los colaboradores (consideración individual); estimular, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, como también el apoyo profesional (estimulación intelectual); en el ámbito educativo, estos rasgos se ponen de manifiesto en la medida en que la dirección de la institución educativa

---

<sup>99</sup> Bass, B. El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual, La gestión educativa ante la innovación y el cambio. 1998 Madrid, España: Narcea, S.A. pp 26 – 36.

está cercana al colectivo docente, respetando las opiniones, propuestas y dándoles apoyo cuando surgen problemáticas relacionadas al ámbito escolar Sleegers, Geijsel, y Berg<sup>100</sup>; de igual incluye prácticas para liderar el cambio basadas en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de las metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; Murillo<sup>101</sup> por su parte reafirma la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal.

*No liderazgo:* es ausencia de liderazgo, el líder evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; espera que ellos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por un mínimo de reglas, se proporciona muy poco contacto y apoyo a los seguidores, el subalterno tiene que ser calificado y capaz, para que se produzcan resultados satisfactorios, una ausencia de liderazgo, en momentos difíciles, lleva al colectivo docente a percibir un mayor abandono, y, por consecuencia, una mayor ineficacia del director.

---

<sup>100</sup> Sleegers, P., Geijsel, F., & Berg, D. El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala en las escuelas: perspectivas del profesorado. En A. Villa Sánchez, Liderazgo y organizaciones que aprenden 2000. Bilbao, España: Universidad de Deusto Pp 379-414.

<sup>101</sup> Murillo, J. Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. 2006 Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, pp.26.

### *Liderazgo en función del aspecto predominante*

De acuerdo con Murillo<sup>102</sup> este enfoque fue propuesto por Leithwood, Begley y Cousins en 1990 y lo clasifican en los siguientes estilos:

*Estilo de liderazgo A:* se caracteriza por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que emplean este estilo consideran que dichas relaciones son cruciales para una dirección exitosa y le proporcionan los fundamentos necesarios para orientar las actividades en el centro.

*Estilo de Liderazgo B:* Los directores que muestran este estilo se caracterizan por centrar su interés, primordialmente, en el rendimiento de los alumnos y la procura de su bienestar. Emplean una comunicación abierta con todos los estamentos, una gestión de los recursos académicos (planificación de horarios, asignación académica entre otros) y la gestión de lo administrativo.

*Estilo de Liderazgo C:* en este estilo, el director se centra en el diseño y eficacia de los programas, la mejora de la competencia docente y el desarrollo de los procedimientos que aseguren el éxito de los programas académicos. Se orienta hacia la tarea y el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales como medios para mejorar los resultados de la actividad escolar.

Otro aspecto a destacar es la por parte de Murillo<sup>103</sup>, es la tendencia que muestra el director a adoptar y desarrollar como meta procedimientos

---

<sup>102</sup> Idem pp 30

aparentemente eficaces para mejorar los resultados de los alumnos, pero la meta no son los resultados en sí.

*Estilo de Liderazgo D:* en este estilo las acciones del director están orientadas a tareas administrativas

Murillo<sup>104</sup> establece que se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás, parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta.

Liderazgo en función del aspecto predominante perspectiva de Sergiovanni este enfoque desarrollado por Sergiovanni<sup>105</sup>, propone una tipología de liderazgo en los directores los cuales influyen en la vida de los centros y que se constituyen en una energía capaz de conducir al cambio, los estilos identificados son:

Liderazgo Técnico: El director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.

Liderazgo Humano: El director se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación. Enfatiza en el acompañamiento, estímulo y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del centro, asimismo, promueve la creación y mantenimiento de

---

<sup>103</sup> Murillo , F., Barrio, R., & Perez-Albo, M. La dirección Escolar. Análisis e Investigación 2007, pp 96.

<sup>104</sup> Idem pp 98.

<sup>105</sup> Sergiovanni, T. Leadership and Excellence in Schooling. 1984, pp 4-13.

una moral de centro y utiliza este proceso para promover la participación en la toma de decisiones.

**Liderazgo Educativo:** Las acciones del director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del colectivo docente y, por ende, su colaboración para impulsar programas orientados al desarrollo curricular, al diagnóstico de problemas, a la orientación a profesores, la promoción de la supervisión y la evaluación.

**Liderazgo Simbólico:** En este estilo de liderazgo Murillo<sup>106</sup> establece que el director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamientos, determina lo que es importante, además, hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este estilo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa, de igual forma Murillo<sup>107</sup> resalta la importancia de la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización.

**Liderazgo Cultural:** El director según Murillo<sup>108</sup> que ejerce este estilo se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única, las actividades asociadas con más frecuencia son: articular una misión de centro, socializar a los nuevos

---

<sup>106</sup> Murillo , F., Barrio, R., & Perez-Albo, M. La dirección Escolar. Análisis e Investigación 2007, pp 98.

<sup>107</sup> Ídem pp 99

<sup>108</sup> Idem pp 101

miembros a la cultura de la escuela, mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos y recompensar a quienes reflejan esa cultura.

### **3.7.5 Relaciones entre liderazgo y poder.**

Otra de las divergencias importantes con las cuales se relaciona el liderazgo, es que en muchos círculos se asocia como sinónimo de poder. El liderazgo y el poder se disputan dentro de sus definiciones a palabra influencia ya que es comúnmente aceptado el poder como la capacidad actuar o potencial de influir entre otros mientras que el liderazgo generalmente es definido como el grado de influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores.

Sin embargo, afirma Filella<sup>109</sup> hay una diferencia fundamental la relación líder seguidores en una relación estrictamente humana e inspiradora mientras que la relación de poder es más distante y fría La influencia es esa zona de disputa entre liderazgo y el poder que ambas comparten y elaboran desde ellas sus concepciones definitorias.

Las simplificaciones en que se cae en torno al fenómeno del ser influido tanto con relación a ser seguidor como subordinado hacen que pocas veces en los análisis se tenga en cuenta la razón de esa obediencia. Desde una perspectiva de conducta real en organización entender que las personas no son recursos inertes dispuestos para un líder o para un jefe. Lo que caracteriza y distingue la influencia

---

<sup>109</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 44

por encima del liderazgo o de relaciones de poder es la presencia o ausencia de libertad (Filella 2000: 371)<sup>110</sup>.

### **3.7.6 Diferencia entre el liderazgo y gestión.**

Desde una óptica de las funciones profesionales que desempeñan las personas en una organización se distingue el Ejecutivo o gestor más relacionado con un estricto ámbito de relación de tareas eficazmente desarrolladas amparado desde la estructura formal. Para Gento, la gestión educativa se debería entender como una de las fases o etapas que cabe considerar en las instituciones educativas directamente relacionadas con el funcionamiento específico de ellas.<sup>111</sup>

En cambio, el ejercicio del liderazgo no está escrito ni estructurado teniendo que ver con el alma de la organización que es mucho más difícil de observar y que se relaciona esencialmente con las personas la comunicación y el grupo. Según lo que establece Álvarez, dentro de la función directiva que les compete a los equipos de dirección el liderazgo se centra en el desarrollo y ejecución de los espacios organizativos denominados Innovación e integración<sup>112</sup>.

En las modernas organizaciones el management o la gestión provee consistencia, control, eficacia. Pero el liderazgo se necesita para fomentar propósitos, pasión e imaginación.

El liderazgo está vinculado estrechamente al desarrollo de una visión y unas estrategias conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar

---

<sup>110</sup> Idem pp 53

<sup>111</sup> Gento Palacios Samuel, Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo. Publica La Habana, Cuba. 2000 pp 23

<sup>112</sup> Álvarez, M. La dirección escolar que tenemos, la dirección escolar que necesitamos. Participación Educativa, 2010 pp. 92.

poder en unos individuos para que haga realidad esa visión a pesar de los obstáculos. Mientras que la gestión se asocia con mantener funcionando el sistema existente, planificando presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas.

El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura, es suave y cálido y la gestión funciona a través de las jerarquías y sistemas lo que la hace más dura y fría.

### **3.7.7 Tipos de liderazgos.**

#### **3.7.7.1 Coach**

Debido a la complejidad y las variaciones de los contextos dentro de las comunidades e instituciones no se puede establecer un camino o receta para que el líder ejerza sus funciones óptimamente; no obstante, el líder debe ser como un entrenador fiel, entusiasta y motivador. Debe actuar como animador que alienta, incita, enseña, escucha y facilita. Los líderes de hoy en día deben ser capaces de impulsar el cambio aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, y lograr la cooperación de todo el equipo a su cargo.

En este contexto, el que origina la técnica de coaching. Según Zeus, el coaching puede definirse como una conversación, un dialogo, en el que un coach (entrenador) o varios coaches (entrenadores) interactúan en un intercambio dinámico para conseguir metas y objetivos, mejorar el rendimiento y proyectar al entrenado hacia el éxito. El arte del liderazgo es el arte de un liderazgo de contacto porque siempre busca guiar a la gente para que asuma

responsabilidades y alcancen los logros a corto, mediano y largo plazo en cualquier ámbito.<sup>113</sup>

En el entorno organizacional y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Por otra parte, la función del coach es ofrecer valoraciones y observaciones objetivas que fomenten la conciencia del individuo sobre sí mismo y sobre los demás, escuchar con perspicacia para comprender plenamente las circunstancias del individuo o del equipo, actuar como caja de resonancia para apoyar el pensamiento basado en las posibilidades, la planificación, la toma de decisiones, defender las oportunidades, el potencial, fomentar el esfuerzo, el reto en función de los puntos fuertes y las aspiraciones personales, fomentar los cambios de mentalidad que aporten nuevas perspectivas, cuestionar los puntos débiles para descubrir nuevas posibilidades y apoyar la creación de escenarios alternativos.

Desde otro punto de partida Menchen, plantea que ante la globalización las grandes ventajas comparativas, el líder debe ser creativo, debe actuar como el mejor de los entrenadores, debe conseguir que cualquier trabajador esté capacitado para asumir el máximo de responsabilidad que le permitan sus

---

<sup>113</sup> Zeus, P y Skiffington, S. Guía completa del Coaching en el trabajo, McGraw-Hill 2002 España. pp 165

habilidades<sup>114</sup>, de la misma manera que un entrenador aconseja, guía y gestiona el talento de sus jugadores, tratando de dar lo mejor de sí mismo en el terreno de juego. El líder ha de ser capaz de motivar, potenciar y aprovechar las cualidades muchas veces inexploradas de los hombres y mujeres de su empresa.

Dado que cada sujeto posee habilidades diferentes que el resto del colectivo, el coach debe adecuar la preparación a las necesidades específicas de cada uno y a las exigencias propias de la actividad. Por su parte, Cook, plantea que para lograr la efectividad como coach, el sujeto debe poseer los siguientes atributos<sup>115</sup>:

- Entusiasta. El coach debe infundir energía positiva en cada encuentro con sus empleados, asumiendo una actitud de interés por el cambio y aprendizaje.
- Comprensivo. Su función es proporcionar a los empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente.
- Confiable. Estar claro, que sus empleados son personas con crisis personales las cuales interfieren en su trabajo, por ello puede tener momentos de eficiencia óptima y momentos de ineficiencia.
- Directo. Cuando utiliza la comunicación efectiva con sus empleados siendo específico y concreto sobre las acciones a seguir por parte del empleado.
- Orientado a la meta. Sabe lo que quiere y le permite fundamentar las labores asignadas a sus empleados en metas claras y definidas.

---

<sup>114</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 94

<sup>115</sup> Idem pp 107

- Experto. Tiene que conocer el trabajo y las personas que operan dentro de la organización, sus fortalezas y debilidades, sus patrones de trabajo.

Como se observa, el coach tiene características específicas muy importantes y valiosas para las prácticas directivas, aprovechando así el potencial del talento humano, ese conocimiento oculto que no ha sido explotado. Generar motivación y mayor desempeño. Propiciando un ambiente de creatividad, para poder capturar las ideas, y buscar más alternativas para llevar los procesos organizacionales.

### **3.7.8 El liderazgo en la función directiva.**

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. 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, la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento, el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Textualmente, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, esto parte de investigaciones hechas con quienes de manera regular lo ejercen,

que son precisamente los directivos; no obstante, en estas investigaciones citadas por Loera, se ha encontrado que una buena escuela no sólo parte de tener un buen director, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan<sup>116</sup>.

El Sistema Educativo Nacional, históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria<sup>117</sup> 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.

Cuestión por la que 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 cobertura; pero dicha “preparación” empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva.

Para poder lograr este tipo de retos, se requieren directivos con un perfil profesional, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de

---

<sup>116</sup> Idem pp 98

<sup>117</sup> Sistema de promoción horizontal o vertical para los docentes.

incidencia que aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

Un liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización, 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, el aseguramiento de los aprendizajes, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

El liderazgo directivo efectivo es definido por Kotter como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos<sup>118</sup>, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y se ocupa del desarrollo de los procesos, al igual que de las personas. Así, prevalece un interés superior por lograr los objetivos y por cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

También se puede entender desde el concepto de Guzmán al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores

---

<sup>118</sup> Kotter, John. El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos. 1990. pp 31

educativos.<sup>119</sup> El liderazgo del director dentro de las escuelas plantea compromiso al tomar las decisiones y el actuar de la institución como lo plantea Guzman al resaltar la importancia de las acciones y propósitos de él.

Al analizar el texto del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPÉ), el propósito del liderazgo en el director no se aleja de lo establecido anteriormente por Guzman, ya que el texto lo establece como un conjunto diverso de prácticas pedagógicas e innovadoras, que buscan facilitar, orientar y regular procesos complejos de delegación, cooperación y formación de los docentes, directivos y demás personas que se desempeñan en la educación. Las prácticas de liderazgo activan a las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica, desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para los estudiantes <sup>120</sup>.

Aunque el director debe fortalecer las competencias de directivo Casares acepta que también este tiene fusiones administrativas pero el señala que directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, no sólo administradores, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar<sup>121</sup>, es decir, un líder no puede conformarse con asegurarse de que todo marche bien, sino que debe buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que todo esté mejor,

---

<sup>119</sup> Cortoreal Adames Eleucadia. El liderazgo en la gestión educativa Editorial Morata 2015. España. pp 63

<sup>120</sup> UNESCO-IIPÉ-BA, op. cit., módulo 2, pp. 28 y 29

<sup>121</sup> Vázquez H, E. Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México. 2001, pp 135

involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución.

Al respecto, Morán afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros.<sup>122</sup>

Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo el que los directivos puedan hacer lo siguiente:

- Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
- Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
- Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos los colaboradores.

---

<sup>122</sup> Idem pp 157

Estos serían los primeros apuntes, para mostrar que el liderazgo implica responsabilidad, capacidad de dirigir y compete a colaboradores diversos. La responsabilidad de la dirección con todo lo establecido con anterioridad, ya no se enfoca únicamente a poder administrar y realizar las actividades que se le piden a las escuelas, el director tiene que ser un líder que cumpla con las dimensiones y fortalezca sus competencias, en la administración y gestión tanto de los recursos humanos como de los materiales,

## **CAPÍTULO IV**

### **Propuesta de tesis**

#### **4.1 Nombre de la propuesta**

Fortalecimiento de las competencias directivas para la gestión educativa en los centros escolares.

#### **4.2 Justificación de la propuesta**

La función de dirección dentro de las instituciones escolares, actualmente se ha convertido en una de las funciones escolares que más trámites administrativos genera con las autoridades estatales, además de la comunicación constante con el personal administrativo y docente, así como los padres de familia y alumnos que son los que requieren el servicio.

Por lo que el puesto requiere comunicación, liderazgo, conocimiento de la escuela, comunidad y personal de la institución, al mismo tiempo una constatación de estos para poder conocer y tomar las decisiones que favorezcan el desarrollo del estudiante y la seguridad laboral del trabajo en un ambiente que motive no solo al estudiante a desarrollar sus competencias, sino que motive al docente a trabajar, innovar y comprometerse más allá de lo académico con el desarrollo de los estudiantes en una formación para la vida integral.

Tomando en cuenta esta necesidad se tiene que actualizar y pulir constantemente las competencias directivas, establecidas en los perfiles y parámetros del director establecido por secretaria de educación, para estar con la mejor disposición para los eventos que se presenten al realizar esta función.

Fortaleciendo las funciones de liderazgo y la planeación de los centros educativos en los que se encuentra inmerso, esta última retoma importancia por la naturaleza de las instituciones educativas en la que al tratarse de instituciones públicas el recurso es limitado y el servicio que se solidita es mayor, haciendo de la planeación en las instituciones y el trabajo con el personal una herramienta primordial para la gestión y administración de los centros escolares.

#### **4.3 Objetivo de la propuesta**

Proporcionar herramientas para fortalecer las competencias directivas para brindar un servicio de calidad en los diversos centros educativos de las escuelas de educación básica logrando dar una educación de excelencia como lo establece el artículo 3 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

#### **4.4 Población**

Directivos de la Escuela Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar, con clave: 27DES0009O, Ubicada en la comunidad Valle Real-Pomoca, Saloya 2da del municipio de Nacajuca. POMOCA (Población Moderna de Calidad).

#### **4.5 Desarrollo de la propuesta**

Apoyo a la función directiva.

El objetivo es que cuente con los elementos necesarios para mejorar las capacidades que requiere su puesto como directivo en la institución educativa en la que presta sus servicios. Para ello, se describen elementos básicos rescatados de las dimensiones directivas y estrategias de dirección.

La función directiva en las escuelas es compleja por el trabajo que se requiere con las personas que solicitan el servicio, el trato con el personal a cargo, con los alumnos y por supuesto obedecer la normatividad así como la normalidad mínima que es un estándar en las escuelas de educación básica de nuestro país, buscando garantizar un servicio de calidad en la educación básica, con esto en mente se ve que la persona que ocupe este puesto es causante no solo de cubrir las cuestiones administrativas, sino también crear un colectivo educativo que trabaje en armonía y con la misma visión y misión para brindar un servicio de calidad; para fortalecer estas competencias en el directivo, la presente investigación está creada con el propósito de puntualizar actividades y habilidades que en muchas ocasiones ya realizan los directivos de manera inconsciente; al despertar la conciencia de estos puntos el sujeto será capaz de mejorar su trabajo directivo en las escuelas de educación básica.

Anexo 1: Se presenta el programa de trabajo para el Fortalecimiento de las competencias directivas para la gestión educativa en los centros escolares a través de la carta descriptiva que tiene por objetivo dar apoyo a la mejora de los directivos.

## **Capítulo 1 conociendo al directivo que llevas dentro**

Uno de los aspectos principales que las personas que trabajan con recursos humanos, es conocerse así mismo conociendo tus habilidades y áreas de oportunidad, podrás fortalecer los aspectos de uno mismo y establecer una mejor comunicación con el personal de la escuela convirtiéndolo en un líder efectivo.

Para fortalecer las habilidades de líder, es recomendable primero el conocerse así mismo nuestros puntos débiles, las fortalezas, he incluso las habilidades físicas y emocionales que se tienen.

Existen muchas habilidades por desarrollar en el ser humano y este es capaz de modificarlas y así vez fortalecerlas de acuerdo las necesidades que se presenten, las competencias que nos interesan en este punto son el conocimiento, habilidades, emociones, actitudes y valores.

- Conocimientos:
- Entendido como los datos o ideas que se acumulan a lo largo de nuestra vida, fruto del estudio o de la experiencia.
- Habilidades:
- Son las destrezas que adquirimos en nuestra educación escolar, en el ejercicio de nuestro trabajo o en la práctica de nuestras aficiones (deportes, artes).
- Emociones.

Nos referimos a los estados de ánimo o sentimientos que nos provocan las diferentes circunstancias o momentos por los que se pasa durante nuestras existencias

- **Actitudes y valores.**

Son las opciones que se toman al actuar, basados en la guía de nuestros juicios internos, y que nos dicta nuestra ética o moral personal.

Si bien es importante saber diferenciar nuestras distintas facultades, también lo es tener conciencia de que somos capaces o competentes para tener éxito sólo en la medida en la que se prueba conjugar estas potencialidades.

Un experto francés, philippe Perrenoud, nos dice que una persona es capaz o competente cuando tiene " la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos".

El conocer estos aspectos nos da cuenta de las habilidades que se han desarrollado a lo largo de nuestra vida y cuales se debe replantear o reforzar Philippe Perrenoud, establece que una persona es capaz o competente cuando tiene la capacidades de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación capacidad que se apoyan en conocimientos pleno se reduce solo ellos. Por lo mismo se tiene que demostrar a los alumnos el saber hacer dentro de la dirección de la institución educativa.

**Actividad 1.** En colectivo se integran equipos equitativos, se les reparte a cada equipo una cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliego de papel bon.

**Instrucciones:** con ayuda de los materiales disponibles en quipo elaboren una torre lo más alta posible, al término de la torre, el equipo contrario intentara tirarla, soplando la torre contraria, a una distancia de medio metro.

**Nota:** el instructor observa de impresiones a los participantes en relación a las habilidades y capacidades demostradas en la actividad enfocando al trabajo en quipo los resultados y la importancia del auto conocimiento para realizar la función de líderes.

Determina en qué nivel están tus competencias como director

El número uno indica un conocimiento menor, el número dos un dominio intermedio y el número tres un mayor entendimiento para cada tema.	1	2	3
1. Puedo hacer con facilidad un inventario personal de mis conocimientos, habilidades, emociones, actitudes y valores.			
2. Tengo clara la prioridad que quiero darle en mi vida a las áreas física, intelectual, afectiva, profesional y social.			
3. Puedo definir cuál es mi misión, mi perspectiva a largo plazo, y los primeros en los que se basa mi actuación.			
4. He diseñado un programa de superación personal y conozco las etapas que debo complementar para conseguir las metas que en el me propongo.			
5. Se reconocer y disponer los recursos con los que cuenta cada uno de los grupos (familia o equipo) con los que interactuó.			
6. Conozco mecanismos que me permiten obtener compromisos por parte de los integrantes de los grupos a los que pertenezco.			
7. Entiendo el concepto de estrategia, y se definir cursos de acción para alcanzar los objetivos que me propongo.			
8. Tengo la capacidad de impulsar y estimular a otros para que trabajen alrededor de un objetivo común.			
9. Se lo que significa la cultura de las organizaciones, y puedo reconocer los elementos que la integran.			
10. Se cuáles son las armas con las que cuentan los líderes para ejercer su influencia en la actividad de las organizaciones.			
11. Puedo descubrir con claridad el significado de la palabra productividad.			
12. Percibo la importancia de la existencia y el conocimiento de la ética de las instituciones.			
13. Reconozco la importancia que la participación de la ciudadanía tiene en la actividad de las instituciones públicas.			
14. Puedo describir las características que la sociedad demanda que posean los líderes políticos.			
15. Conozco como se distribuyen las atribuciones del estado, y la influencia que este recibe de otros sectores sociales.			
16. Se explicar con claridad los mecanismos ciudadanos con los que se vigila el resultado de las acciones de los líderes públicos.			

## **Capítulo 2 Yo, el bien común y nuestro deber como docentes**

El autoconocimiento te ayuda no solo a comprender y conocer tus capacidades, para enfrentar un puesto directivo, en el cual se lograra crear un habiente de confianza y motivación en la medida que uno se encuentre bien con uno mismo, en primer lugar y logre trasmitir esa asertividad y confianza a los demás miembros de la comunidad escolar.

Para mejorar el trabajo en la comunidad es colar Freud nos recuerda que además de una conciencia personal, se tiene un inconsciente colectivo, y este es capaz de desarrollar nuevos sentimientos y conductas personales a partir de la cultura de la comunidad en la que se encuentre, es decir, si se inserta a un sujeto en un ambiente violento llege de agresiones colectivas y personales el sujeto cambiara sus actitudes para poder adaptarse al ambiente en el que se encuentra por una cuestión de sobrevivencia, y esto pasara si se encuentra en un ambiente distinto al mencionado; razón por la cual como directivos, no solo se tiene que motivar a los docentes a crear aulas que involucren e interesen a alumno, sino, hacernos responsables de crear una escuela en la que a los docentes, administrativos y de intendencia.

La recomendación para poder crear ese ambiente, es sencillo y efectivo, se debe, establecer las grandes demandas y prioridades de la institución para poder priorizar y mover todos los esfuerzos hacia la misma dirección, el gran error es remar solo contra corriente, si se toman a las aulas como universos

individualizados nos será imposible elevar el nivel académico de nuestros servicios como colectivo docente lo cual afectara directamente en nuestra prioridad como escuela el alumnado.

La ruta de mejora en sus cuatro prioridades se convierte en un instrumento prioritario para planear y dirigir el camino de la escuela. Lo que hace necesaria su elaboración en la semana intensiva con un análisis autocritico y reflexivo de parte de los integrantes de las escuelas de educación básica.

A partir del diagnóstico de la escuela, priorizando el aprendizajes de los alumnos, se debe invitar al colectivo docente a conocer los objetivos y prioridades para trabajar en el presente ciclo escolar, para que los esfuerzos sean en caminados; el directivo debe cuidar el dialogo y la participación del personal motivándolos e invitándolos a participar involucrándolos en el logro de la misión y visión de la institución.

No se debe de olvidar que existe un sentido de profesionalismo en las actividades laborales de todo el personal que labora en las escuelas, pero al mismo tiempo son personas que tiene una historia, que muchas veces imposibilita la mejor labor al realizar su trabajo.

El conocer esto y estar conscientes ayudara al momento de relacionarse con el personal, privilegiando el dialogo asertivo entre las personas con motivación y comprensión de las necesidades que se presentan, se debe recordar que el conocimiento de la institución y de los trabajadores nos dará una enorme ventaja para llegar a nuestra meta.

Algunas de las áreas que debe tener en cuenta para el desarrollo en nuestras vidas y que los demás deberían cuidar en las suyas son:

- **Área física:** es el cuidado y desarrollo de las facultades de nuestro cuerpo no solo en lo que se refiere a higiene y prevención de enfermedades, también al gusto por el ejercicio y los deportes , así como la práctica de la sexualidad plena.
- **Afectiva:** entendida como aquella en la que se involucran a nuestras emociones, especialmente las que tiene que ver con nuestros seres más queridos familia y amigos.
- **Profesional:** esta área está claramente relacionada con las habilidades, capacidades y actitudes que se ponen en práctica en el ejercicio de nuestra vida laboral.
- **Social:** referida a nuestra actuación como miembros de una sociedad, no únicamente en lo que a las obligaciones políticas se refiere, sino a nuestra participación en las tareas que tiene que ver con movimientos, sociedades o clubes con objetivos variados.

El conocer estas necesidades no solo nos ayudara a ser mejores personas, sino también nos darán una pista de donde puede estar afectado nuestro compañero de trabajo y buscar brindarle el apoyo que lo motive a salir adelante y cumplir lo mejor que pueda con su función como individuos integrales.

### **Capítulo 3 dirección en grupo**

Para optimizar los recursos con los que se cuenta, y tener una mejor dirección, primero se debe analizar los recursos con los que se cuenta, para poder planear estos recursos deben ser materias y humanos, esto nos ayudara a realizar una estrategia con bases solidas para poder trabajar con conocimiento de la escuela y poder enfrentar las necesidades que se presentan.

Se debe tener en cuenta que los recursos siempre son escasos para el logro de objetivos por eso se deben conocer al perfección para poder buscar la mejor solución, estos se clasificaran en recursos humanos, recursos financieros, materiales e intangibles.

Los recursos humanos son las personas que integran el grupo y, más que ellos sus conocimientos y habilidades. Para el director es ideal conocer los conocimientos y habilidades, que tiene el personal docente administrativo y de intendencia, incluyendo sus emociones actitudes y valores.

Recursos financieros: se trata de los recursos monetarios con los que cuenta el equipo, que proviene generalmente de dos fuentes, las cuotas escolares de intuición y la cooperación de los padres de familia y alumnos para eventos que son planeados en el presente ciclo escolar.

Recursos materiales: son los bienes con los que se cuenta para el desarrollo de los proyectos a cargo del equipo. Estos son muebles, escritorios, pintarrones, marcadores hojas, cosas con las que se arman las aulas y material de limpieza, necesario para la misma, los inmuebles que son las aulas las canchas de

la institución. Recursos intangibles: son aquellas que no son concretos pero tiene la misma importancia que los descritos anteriormente, ejemplo de estos son el tiempo, el sistema la ruta de mejora, el diagnostico escolar.

Conociendo los recursos con los que cuenta la institución educativa, para planear el logro de la calidad educativa de sus alumnos tomando en cuenta los materiales a favor y los que faltan por conseguir. Al conocer los recursos con los que se cuenta se debe cubrir las necesidades, por lo regular estas se dividen en, necesidades personal que son las que presentan los maestro intendentess y administrativos de la escuela, por otra parte se tienen las necesidades del grupo, son las que requiere para mantener la cohesión en el mismo, como punto tres esta la necesidades que plantean los objetivos y la ruta de mejora, que debe cumplirse y por ultimo están las necesidades externas , que surgen de la interacción del equipo con el medio o la organización a la que pertenecen.

Para asumir el puesto de directivo se tiene que tener en cuenta el compromiso que se adquiere con los alumnos, padres o tutores, docentes, administrativos y personal de intendencia que requieren el servicio educativo además de laboran para brindarlo, comunicar los objetivos compartir las obligaciones inspirar al trabajo diario, evaluar y promover el cambio e incentivar, las acciones son la características de un directivo eficaz.

Para esto es importante que directivo logre entender las necesidad que se presentan ya sean personales, de grupo en relación a los objetivos y por supuesto las externas.

Las primeras son las que tiene el grupo de trabajo de la escuela de manera individual, las de grupo son las que surgen, al trabajar para un mismo objetivo en la cohesión que se da al trabajar, para cumplir la tercera necesidad que son los objetivos planteados por último los factores externos a la institución como las evaluaciones (planes) programas de la federación, tanto administrativos y educativos, así como las necesidades administrativas que surgen de jefes inmediatos y de la misma secretaria de educación.

Conociendo estas necesidades e informándolas al grupo de trabajo es el primer paso para conformar un equipo y comenzar con un ambiente de trabajo positivo, que debe cultivarse con los 7 verbos o acciones para un clima positivo de enseñanza: Conocer, construir, colaborar, confiar, convalidar, comunicar y cambiar. El cambio en una institución es necesario para poder responder las necesidades de la sociedad que demanda, estos no siempre son favorables o sencillos para los miembros de la escuela, tanto para los que requieren el servicio como para los que lo ofertan, Bernard 2011, nos hace mucho hincapié en este proceso y nos recomienda:

- Identificar los miembros que serán más afectados directamente.
- Explicar a todos los miembros de la escuela las razones del cambio.
- Conseguir que los miembros de la institución deduzcan las ventajas del cambio.
- Convencer a los que están reacios al cambio de sus ventajas.
- Obtener el acuerdo de la escuela para realizar el cambio planteado.
- Implementar el cambio y después adaptarlo para cambiarlo.

Con los anteriores puntos se busca que el cambio sea grande para obtener los mejores beneficios y no afecte al personal de la escuela o lo haga lo menos posible, al igual de buscar la cohesión entre los miembros para poder trabajar hacia una misma meta en un ambiente positivo para todos.

Para que el cambio se dé el director debe plantear la estrategias, tomando en cuenta con lo que cuenta, y las necesidades, el profesor Mintzberg categoriza las necesidades del líder en 4 principales las cuales debe tomar en cuenta aun director por ser parte el líder de la institución.

- **Estrategia decidida.** La que el líder ha elegido para después del proceso de toma de decisiones.
- **Estrategia ponderada.** Resulta de ajustar a estrategia decidida, en virtud de consultar al equipo su opinión acerca de las decisiones tomadas y de los primeros resultados de su puesta en práctica, esta estrategia se utiliza mucho en los consejos técnicos escolares donde mes con mes se analiza la estrategia global para mejorarlas y analizar sus resultados.
- **Estrategia emergente.** Es la que surge del proceso continuo de rectificación de la estrategia, es el fruto del aprendizaje estratégico y de los cambios que suceden en el entorno.
- **Estrategia realizada.** Es la que se efectúa en la realidad como consecuencia de la evolución sucedida en la ejecución de las estrategias decididas originalmente.

Se tienen que analizar las estrategias, como parte del proceso planeación que se realiza, por las características del avance de la escuela y los factores

externos e internos el directivo debe conocer las estrategias a implementar esta ser flexible con la planeación, establecida para poder lograr los objetivos.

El director debe analizar en todo momento el paso de sus metas, y las necesidades que se van presentando para cumplirlas ya que es muy fácil que se pierda la motivación o el rumbo establecido para terminar el camino por lo que debe darse a conocer el trabajo y las responsabilidades que corresponden a cada docente, hablar con ellos, apoyarlos en las comisiones designadas, al igual que si labor en el aula. Así mismo él debe asesorar al docente, administrativo o personal de intendencia sobre la mejor forma de llevar a cabo las actividades o apoyar en las necesidades que se presenten en el cumplimiento de la labor.

Lo anterior con lleva a una constante actualización en las áreas administrativas y pedagógicas, para poder compartir nuevos métodos que ayuden al mejoramiento de las actividades planteadas y por último se debe cuidar la colaboración del personal así como motivarlos y confiar en la labor que el equipo está realizando.

La confianza y la motivación del personal de la comunidad escolar se deben preservar por ser parte impórtate del recurso con que se cuenta para cumplir con la calidad educativa que se busca, el directivo debe ser muy cuidadoso en la ejecución de la autoridad, porque esta puede de separar el ambiente positivo en el que se quiere trabajar, creando un descontento entre los miembros lo que repercutiría directamente en la vida de la institución, algunas sugerencias al ejercer la autoridad son:

- Es importante que el líder este consciente que el ejercicio de la autoridad genera tensión.
- En la mayor parte de las situaciones la persuasión genera un intercambio de ideas, lo que produce un ambiente de confianza.
- La madurez, la experiencia y al responsabilidad de cada una de las personas a nuestro cargo nos darán la medida en la que se debe ejercer la autoridad.
- El uso de la autoridad debe corresponder siempre a un auténtico ejercicio de respeto a las personas sujetas a esa autoridad.
- Tener en mente siempre que una orden, regularmente es muy poco motivadora, y que casi siempre puede ser sustituida por un compromiso.

## **CAPÍTULO V**

### **Diseño Metodológico.**

#### **5.1 Enfoque de la investigación**

La presente indagación se enfocará a una investigación mixta para tener una comprensión mejor del fenómeno de la gestión del director en el centro educativo, al implementar este enfoque se nos permitió interpretar desde la perspectiva cualitativa las acciones de los sujetos, sin perder las bondades de la descripción del fenómeno desde lo cualitativo, por medio de la sistematización y análisis de la información.

De esta forma se puede comprender el comportamiento del directivo y el impacto del ejercicio de sus competencias, que tiene con sus subordinados y los usuarios que requieren el servicio de la escuela secundaria.

#### **5.2 Alcances de la investigación**

La información recolectada del fenómeno a estudiar se obtuvo a través de técnicas e instrumentos para comprender la realidad objetivamente, la observación, la cual por las características del fenómeno facilita la recolección de información sin incomodar a los sujetos de estudio en la observación se encuentra la observación directa, y los cuestionarios que sistematizaron las opiniones de los sujetos de estudio.

De esta forma se crea una propuesta para reforzar los aspectos básicos que se pueden pasar por alto para lograr convertirse en el director líder que requiere la nueva escuela mexicana en el nivel secundaria, para aquel docente que logro la promoción o para el directivo con experiencia, que enfrenta exigencias diarias por parte de los maestros, padres de familia, alumnos y secretaria de

educación y así brindar una guía para los que estén en esta situación de promoción a directores en secundarias de la secretaria de educación pública.

### **5.3 Diseño de la investigación**

La presente investigación se realizó dentro del diseño de investigación de enfoque mixta es un tipo de investigación en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos la triangulación puede ser comprendida como la combinación de varios métodos cualitativos, pero también la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Las diferentes perspectivas metodológicas se complementan en el estudio de un problema, y esto se puede comprender como la compensación complementaria de los puntos débiles y ciegos de cada método individual (Flick, 2012, p. 280).

### **5.4 Tipo de investigación**

Para encontrar los datos y comprender la realidad se fue al campo donde el fenómeno se encuentra en un contexto cotidiano, por lo que, aunque no se tocaron las variables de investigación, se describió la realidad actual por lo que la presente investigación, se entiende dentro de una investigación mixta cualitativo cuantitativo. Por la necesidad de interpretar la realidad contrastado la teoría con la realidad del fenómeno. Mientras que se fue realizando en base a una investigación documental, que permite obtener el conocimiento científico a la mano para intervenir en la realidad.

## 5.5 Delimitación de la población o universo.

La población es el personal de la Escuela Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar, con clave: 27DES0009O, Ubicada en la comunidad Av Valle Real S/N, , Tab. Valle Real-Pomoca, saloya 2da del municipio de Nacajuca. POMOCA (Población Moderna de Calidad), ahí se observó y recado información sobre nuestro tema de investigación por medio de un cuestionario y observaciones a los docentes de la institución, personal administrativo, intendencia y directivo.



## 5.6 Selección de la muestra.

La selección de esta muestra se realizó por conveniencia toda vez que la escuela se ajusta a las características de nuestra investigación, al tener poder seleccionar los sujetos de muestra que es el director y los docentes, además de poder elegir los elementos para analizar la cotidianidad del fenómeno, este tipo

de muestra se divide en muestra por conveniencia que se utiliza además también se encuentra el muestro por juicio, muestro por cuotas y muestro de bola de nieve

La población muestra se obtiene de la Escuela Secundaria General Transferida Rafael Martínez de Escobar, con clave: 27DES0009O, Av Valle Real S/N, , Tab. Valle Real-Pomoca, saloya 2da del municipio de Nacajuca. POMOCA (Población Moderna de Calidad). De donde se toma: 1 director y 48 maestros,

### **5.7 Instrumentos de la prueba**

Para poder comprender e interpretar la recolección los datos de esta investigación se realizó mediante la observación directa, porque esta es donde se tiene un contacto directo con los elementos, caracteres o individuos que presenta el fenómeno que se pretende será investigado, por cual los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales. De esta manera se podrá recoger las actuaciones, comportamientos y hechos que se sean realizados, al igual tomar cierta información y registrarla para su posterior análisis; el observador no debe hacer sugerencia ni comentarios a los participantes, esto nos será muy útil pues a través de la observación es posible constatar la forma de liderazgo que la directiva está llevando a cabo en dicha institución.

Otro de los instrumentos o técnicas que se implementaron en esta investigación para conocer la opinión de los involucrados directamente, que son los docentes fue mediante la aplicación de un cuestionario que cuenta con 24 preguntas estilo escala de Likert que es un plan formalizado para recolectar datos de encuestados, es el método más conocido para la recolección de datos, y es un componente básico en cualquier investigación.

Su función es medir el comportamiento, actitudes y/o características de los sujetos, por lo cual para lograr la validez de la investigación se, realizo un diseño de preguntas, de tal forma que al sumar las respuestas a dichas preguntas se encontro que los resultados toman sentido ayudándonos a interpretar la cotidianidad del fenómeno.

Posteriormente estos 24 items sean agrupado en 4 categorías: competencias profesionales, actividades directivas, colegiado docente y normalidad mínima, con las cuales se abarcan las acciones y la aplicación de sus competencias en la cotidianidad de su labor lo que nos permitió analizar el trabajo del sujeto de investigación.

El cuestionario que se aplicó se encuentra en el anexo 2

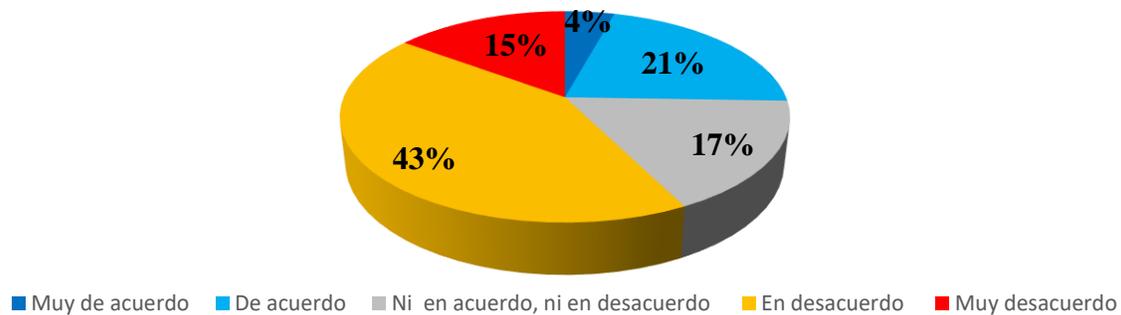
## CAPÍTULO VI

### Resultados de la investigación

Los resultados del cuestionario el cual tiene un enfoque de la perspectiva de los profesores hacia sus directores presentan los siguientes resultados.

#### 6.1 Interpretación de resultados y gráficos

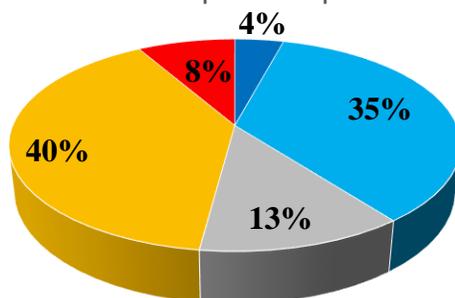
1. Al realizar la evaluación docente considera los factores sociales, demográficos, económicos y culturales de cada contexto escolar.



Dentro de las funciones de los directivos esta la supervisión de la labor pedagógica de los docentes, para retro alimentar la práctica docente, compartir e intercambiar experiencias para mejorar el servicio educativo, esta evaluación debe abarcar la mayor parte delos aspectos de enseñanza aprendizaje.

De la población encuestada para comprender el fenómeno se encuentra que el 43% reconoce la evaluación, pero no se le están tomando en cuenta los factores externos por parte del evaluador, sumando el 15% se reafirma la postura de considerarlos factores, sociales, demográficos, económicos, y culturales con más del 50% de los resultados hacia este punto.

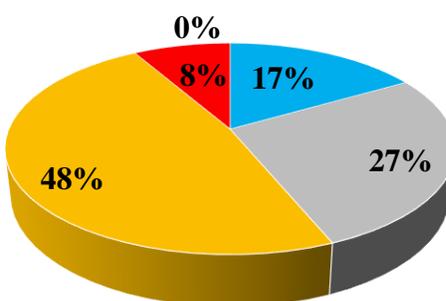
2. El resultado de la evaluación docente es un indicador de las capacidades pedagógicas con las que el docente cuenta para el desarrollo de su práctica profesional.



■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Muy desacuerdo

El 4% y el 35% cuya suma es de un 39% están de acuerdo con los resultados de evaluación de su práctica pedagógicas en contraparte el 40% más el 8% con un total de 48% de los encuestados consideran que estos resultados no reflejan sus capacidades como docentes; es interesante que los resultados estén altos en ambos extremos para que al sumar se encuentre que, son más los docentes que consideran que la evaluación del directivo no representa las habilidades que estos poseen.

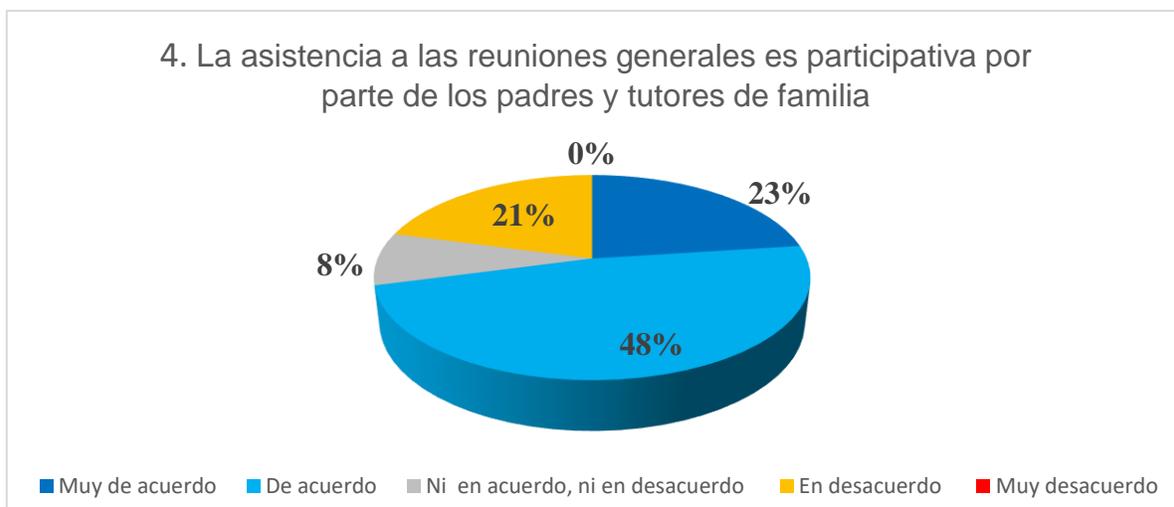
3. El resultado de la evaluación docente es socializado y platicado con el docente buscando retroalimentación



■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Muy desacuerdo

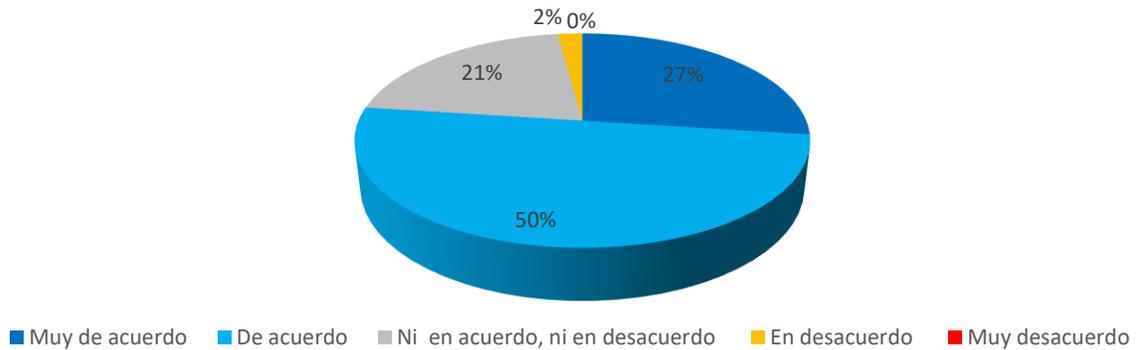
En relación a la retroalimentación de la evaluación del directivo se establece que están en un gran desacuerdo con 48% más un 8% hacen más de

un 56% de docentes que al ser evaluados no presentan comentarios ni conocen las áreas de oportunidad de su misma práctica, lo que despierta un foco rojo es la ausencia de un muy de acuerdo y el escaso 17% nos habla de una carente retroalimentación por parte de los directivos ante las evaluaciones docentes que se realizan en el aula.



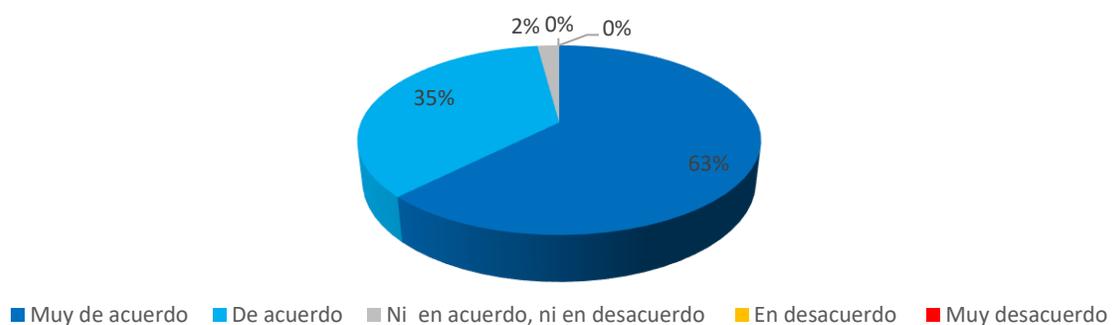
Desde la perspectiva de los docentes se puede ver 23% de padres o tutores que asisten participativamente a las reuniones generales, y un 48% en acuerdo lo que nos dice que existe un 71% asistencia a las reuniones convocadas por parte de la dirección de la institución, faltando a estas el 8%, y un 21% de los ellos que los docentes no perciben a favor o en contra en las reuniones generales.

5. Participa el directivo en los CTE con propuestas que involucran el trabajo colaborativo e integral.



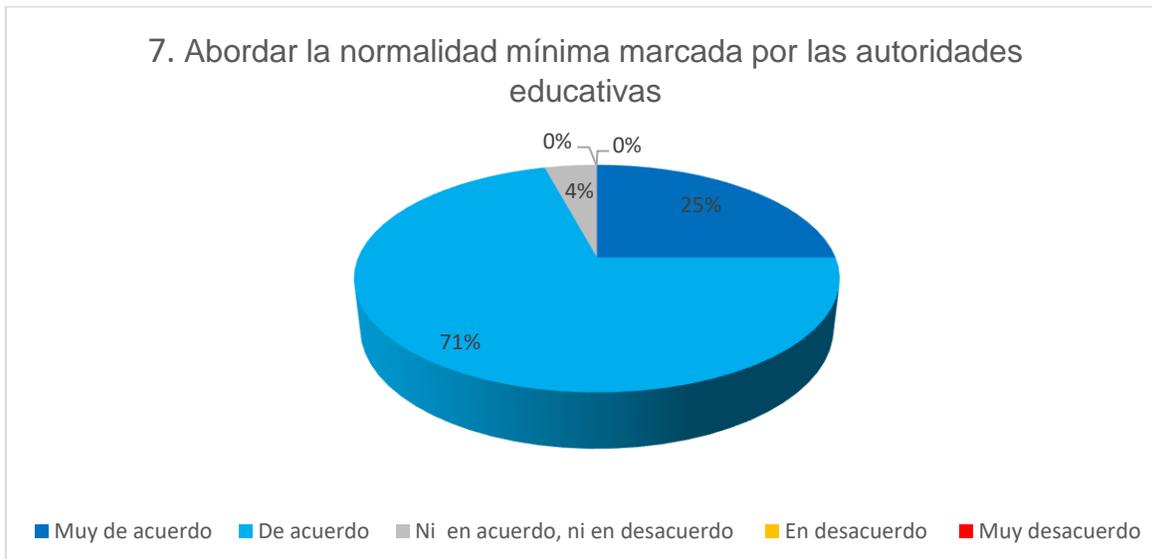
Como parte de las reformas educativas se implementaron los consejos técnicos escolares en las escuelas con la finalidad de brindar un espacio para compartir experiencias y avanzar en relación a las acciones de la escuela para fortalecer la educación en las instituciones, estas son dirigidas por los directivos y en este punto está claro que el 77% perciben que el director está teniendo una participación activa en la que se involucra para el logro de los resultados.

6. Implementar diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje ayuda a mantener el interés de los estudiantes con sus docentes



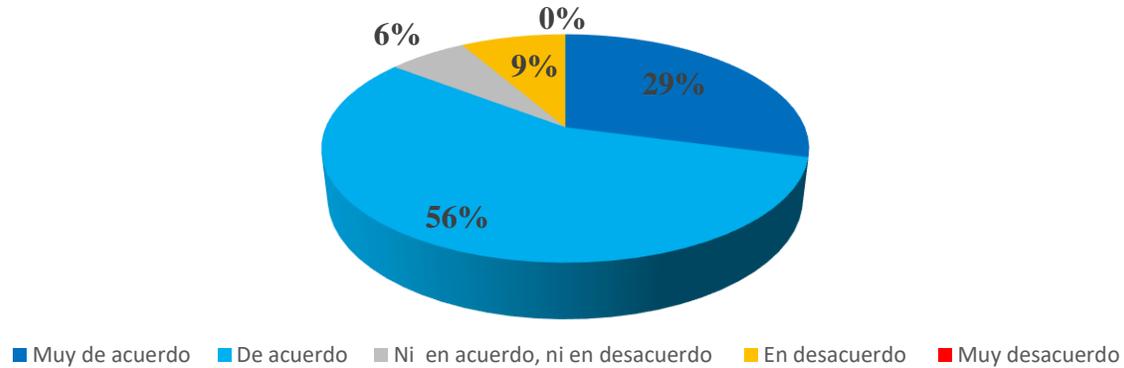
Cuando un docente tiene problemas con el alumnado ya sea en su interés, motivación, malas calificaciones, indisciplina o simplemente mejorar un aspecto del proceso de enseñanza el docente puede recurrir al directivo, o es este quien

puede acercarse y hablar sobre las necesidades o simplemente realizar propuestas para la mejora, se observa que la mayoría con un 98% establece percibir el apoyo por parte de los directivos en la búsqueda de estrategias para el interés del alumnado.



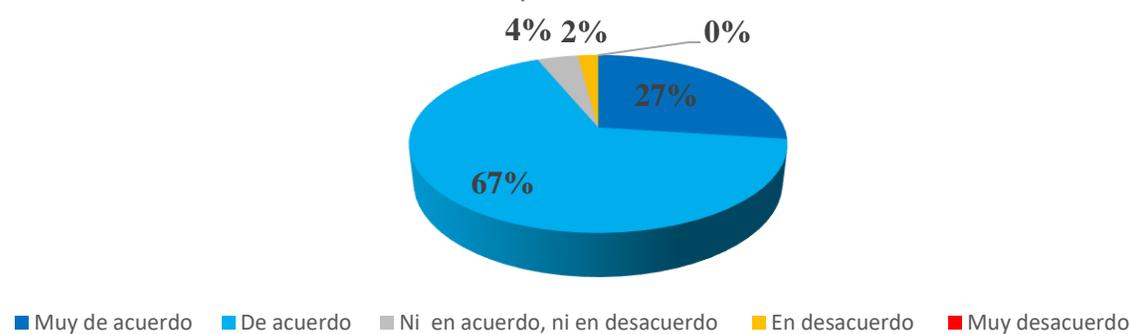
La normalidad mínima son los aspectos mínimos que debe garantizar la escuela para dar un servicio de calidad, el 96% estableciendo la mayoría de los docentes entrevistados indican que es de los directores está al pendiente de este punto administrativo buscando la calidad en la institución.

8. La creación de ambientes inclusivos y convivencia sana y pacífica, en la escuela involucra tanto a los alumnos como los padres de familia, docentes, administrativos, personal de intendencia y directivos



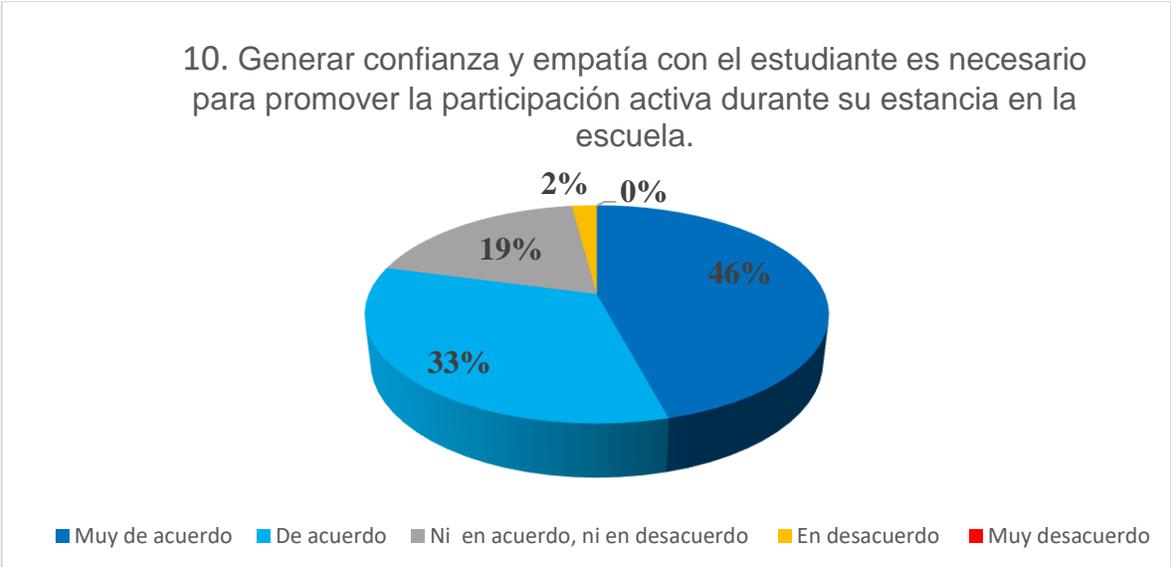
Los docentes que nos aportaron su punto de vista, comentan que si está creando ambientes de involucra en donde participa y se involucra toda la comunidad escolar, 85% de sale del 29% que establece estar muy de acuerdo y el 56% en acuerdo; se interpreta que está de acuerdo con la búsqueda de los directivos hacia la creación de ambiente de inclusión y convivencia sana y pacífica.

9. La evaluación de la escuela toma en cuenta los diagnósticos escolares pruebas internas.



El 27% en muy de acuerdo y el 67% en de acuerdo establecen un 94% está en los parámetros favorables que indican que se tomaron en cuenta las pruebas internas para realizar el diagnóstico interno. Lo que nos habla de un proceso de

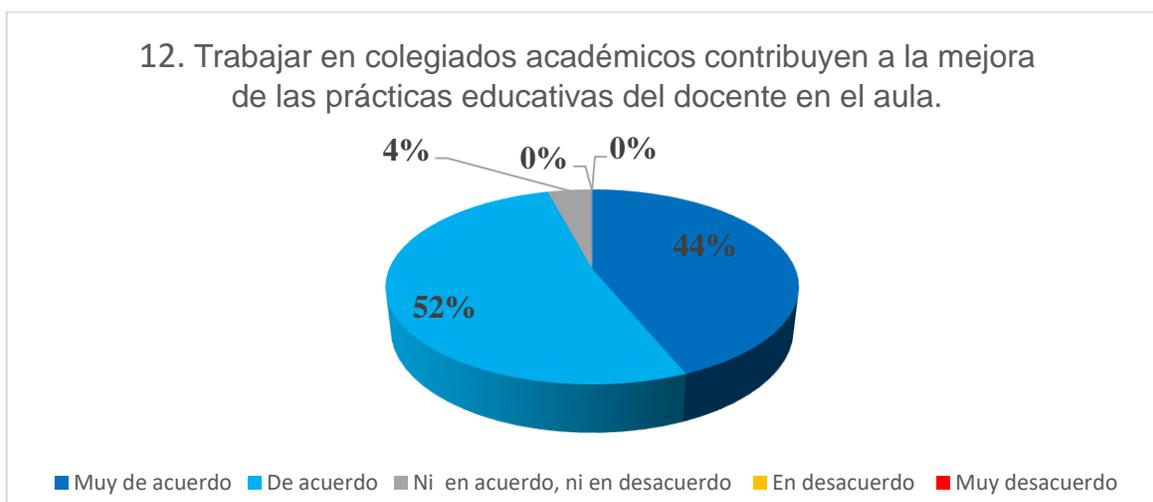
diagnóstico o inventario por parte del directivo para conocer la situación en la que se encuentra la escuela.



La motivación es importante para la realización cualquier actividad, que se necesite realizar más con los estudiantes, el 79% considera que este punto es importante de generar en la escuela, siendo un punto a trabajar no solo con el directivo sino con la comunidad de estudiantes maestros administrativos e intendentes.

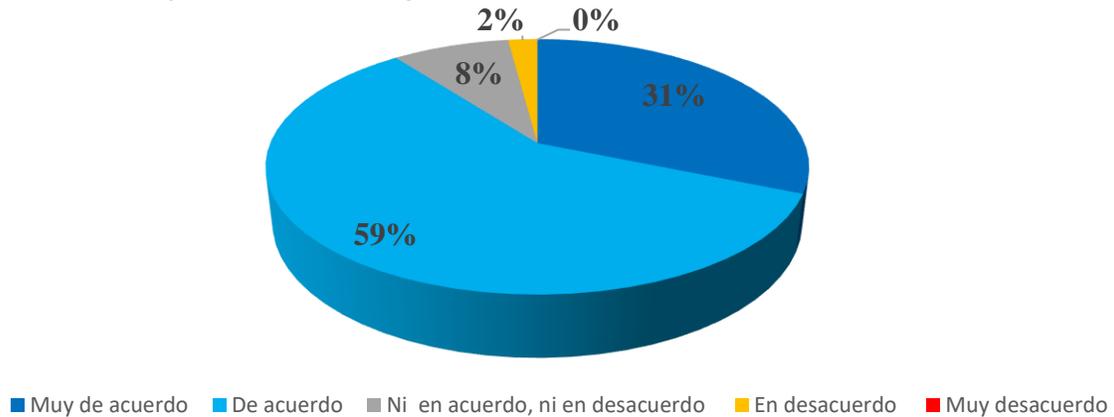


El 96% de los docentes a los que se les aplico el instrumento, consideran en base a un 31% muy de acuerdo con el cuestionamiento y el 65% de acuerdo, que el liderazgo en el director lo perciben como un elemento indispensable para la motivación de la comunidad escolar y el plan de trabajo establecido en las rutas de mejora escolar de las instituciones.



Los docentes están conscientes de la importancia del trabajo en colegiados académicos para la mejora del trabajo en el aula solo un 4% de los informantes se mantuvo con un comentario neutro mientras que el 96% manifiestan ser importante este proceso de trabajo en las escuelas.

13. La investigación pedagógica brinda al docente herramientas para conocer mejor las necesidades educativas de sus alumnos.



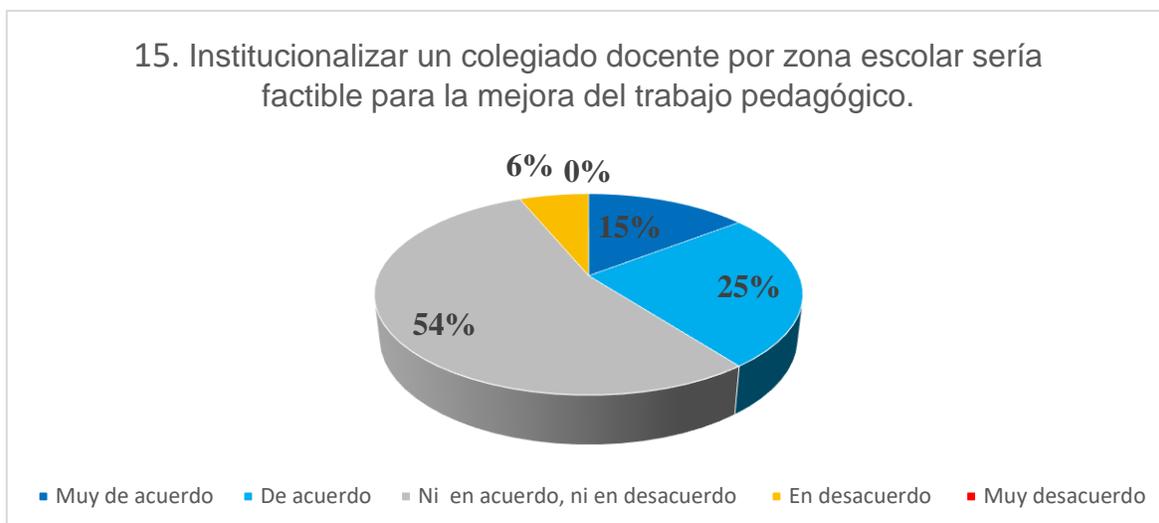
El 90% se establece al tomar el 31% en el rango de muy de acuerdo y el 59% en de acuerdo con lo que se considera que es importante mantener una investigación constate en las aulas para conocer las necesidades educativas que se presentan en el ciclo escolar. Obteniendo así una herramienta más para el diagnóstico escolar, así de esta forma el colegiado docente podrá posteriormente tomar las decisiones que beneficien a la institución

14. El trabajo en colegiado contribuye a la adecuación curricular del plan y programas de estudios.



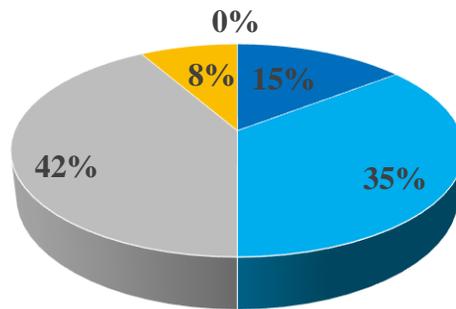
El colectivo docente considera con un 17% en de muy de acuerdo y un 48% en de acuerdo, que el trabajo del colectivo que se realiza por parte de ellos dentro

de su función tiene la capacidad para realizar adecuaciones a los planes y programas de estudio, aunque no es un pensamiento unánime la mayoría resalta la importancia de este, solo el 12% está en oposición a esta afirmación y un 23% no manifiesta opinión a favor o en contra.



La acción de hacer institucionalizar el colegiado por zona para en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y administración de las escuelas, crea incertidumbre por parte de los docentes de la zona a los que se les aplica el instrumento, como lo establecen al presentar un 54% en el rango de ni en acuerdo ni en desacuerdo, dentro de lo que ellos considera se tiene el 40% como algo factible dentro de la zona de los cuales el 15% está totalmente muy de acuerdo y el 25% de acuerdo; a pesar de que el porcentaje mayores se encuentra en medio de los rangos, solo el 6% está en desacuerdo.

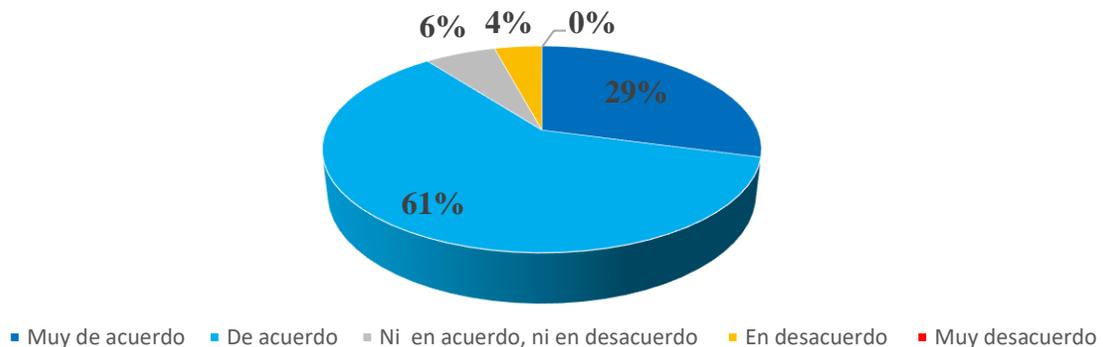
16. Trabajar en un colegiado académico de zona escolar permitiría un acercamiento mayor a las necesidades educativas de las escuelas que integran la misma.



■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Muy desacuerdo

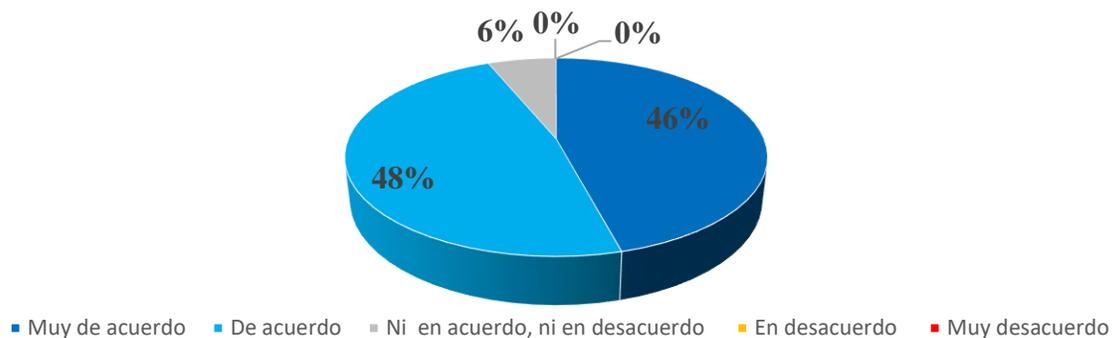
Al cuestionar sobre si el trabajo colegiado en la zona responderá a las necesidades que presentan las escuelas el 15% de los docentes establece que está muy de acuerdo con la premisa, el 35% está de acuerdo dándonos como resultado un 50% que ve ventajas en el trabajo, aun así se presenta un 42% en ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos dice que no tiene idea de si es bueno o es malo, lo que deja la pregunta es interpretar que una buena parte de los docentes no están convencidos por desconocimiento y lo que implica el trabajo colegiado.

17. La escuela brindan el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar.



A como lo establece uno de los lineamientos de la normalidad mínima la escuela, brinda servicios educativos los días establecidos en el calendario oficial, los docentes mencionan que se brinda el servicio en los rangos positivos en un 90% que se compone de un 29% en muy de acuerdo un y de acuerdo 61%.

18. Los grupos disponen de personal docente la totalidad de los días del ciclo escolar



De acuerdo a la opinión de los docentes los grupos permanecen con grupo todo el año, tomado en cuenta lo establecido en la normalidad mínima, y al calendario en el que emite la secretaria de educación el 46% opina en muy de acuerdo, 48% en de acuerdo sumando 94% a favor el 6% mantiene opinión neutra en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### 19. El personal docente inicia puntualmente sus actividades.



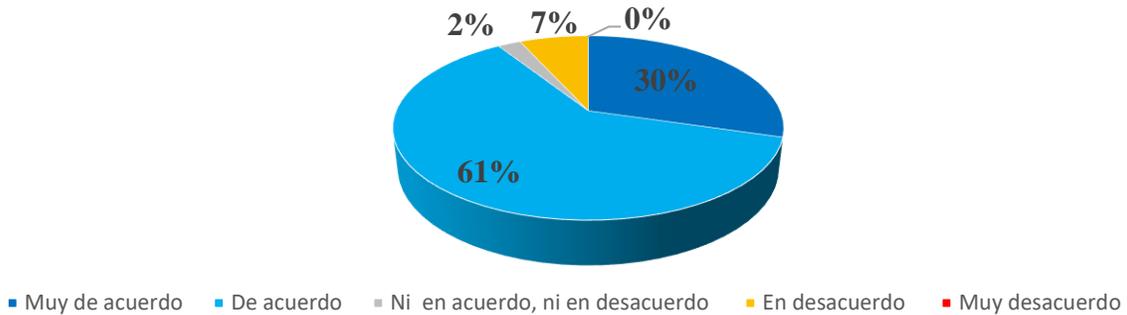
El 75% de los docentes, considera que las clases inician puntualmente. Al opinar un 21% en muy de acuerdo y el 54% en de acuerdo; El 22% mantiene una opinión neutral al seleccionar ni de acuerdo no en desacuerdo lo que nos deja el 2% que considera que no se inicia puntualmente las clases considerando los contextos, internos y externos como los horarios, el cambio de asignaturas las tareas.

### 20. El alumnado asiste puntualmente a todas las clases.



A pesar de los cambios de horario y las actividades de las instituciones escolares el 92% del personal docente considera que los alumnos asisten puntuales a sus clases. Al seleccionar en muy de acuerdo el 36%, en de acuerdo el 56% estableciendo lo contrario el 6% de los maestros que consideran en desacuerdo con la premisa y un 2% con una opinión neutra

21. Los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente.



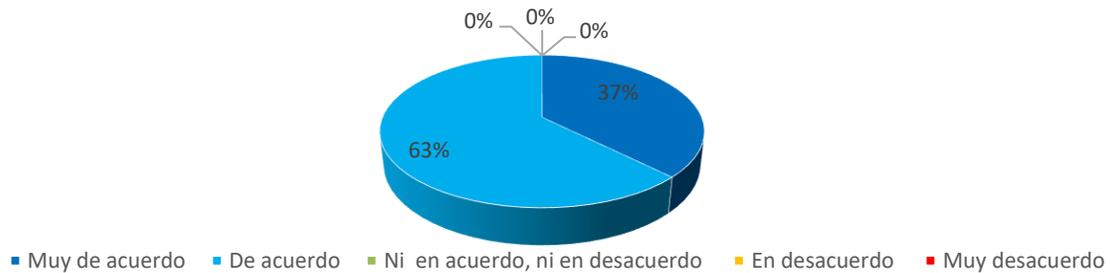
De acuerdo a los docentes los alumnos cuentan con las asignaturas y clubes que se marcan en la oferta educativa de la institución, lo que se fundamenta con un 30% en muy de acuerdo, el 61% de acuerdo sumando 91% a favor. Un 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último el 7% en desacuerdo.

22. El tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.



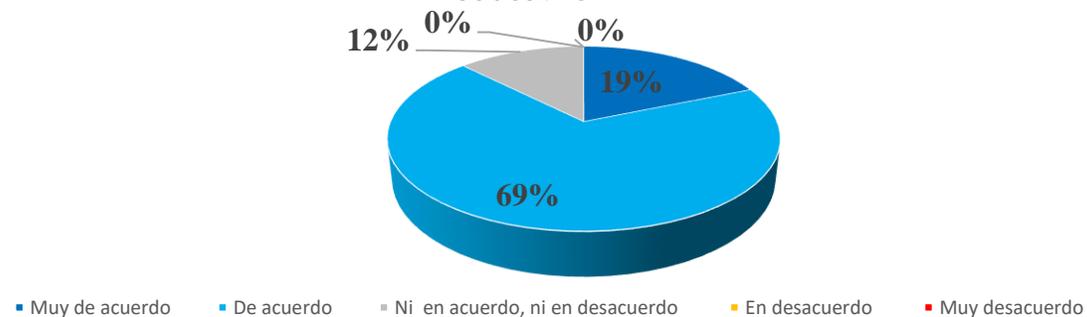
En esta premisa la opinión de los docentes, en un 92% que se forma de los que seleccionaron 36% en muy de acuerdo y el 56% de acuerdo que el tiempo en la escuela es ocupado en actividades educativas, además actividades del programa de convivencia escolar, conductas de los estudiantes, actividades administrativas, etc. A pesar de eso los maestros consideran que el tiempo si es ocupado fundamentalmente por actividades de aprendizaje.

23. Las actividades que propone el personal docente logran que todo el alumnado participe en el trabajo de clase.



Las actividades que se plantean con los alumnos tiene el impacto deseado, aunque hay que reconocer que no es la misma magnitud en todos. Ya que el 37% de muy de acuerdo están completamente seguros y el 63% aunque esté de acuerdo esto no implícala que sea totalmente

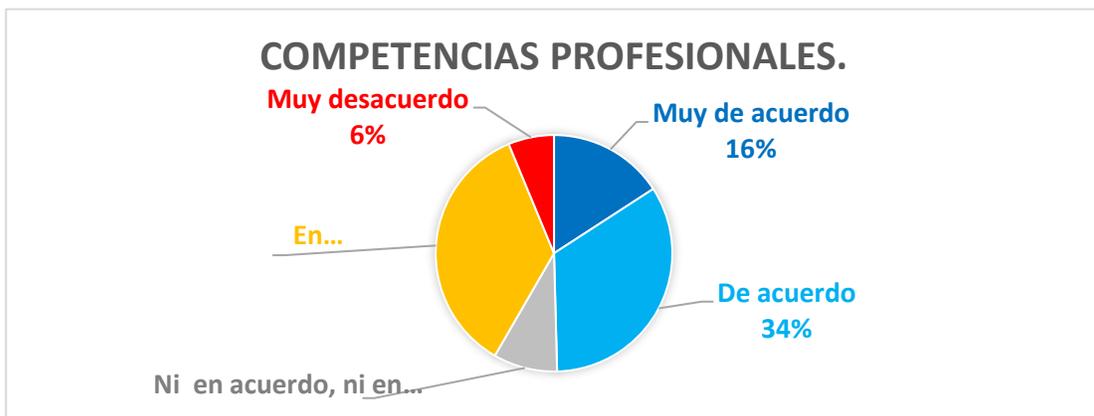
24. Todo el alumnado consolida, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático, de acuerdo con su grado educativo.



Considerando los estilos de aprendizaje y las reformas al nuevo modelo educativo, las actividades del docente y el contexto los docentes consideran que los estudiantes van consolidando sus aprendizajes a diferentes ritmos, el 19% muy de acuerdo el 69% de acuerdo, lo que establece un 88% que manifiesta se está dando el proceso, el 12% mantiene una opinión neutra al seleccionar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

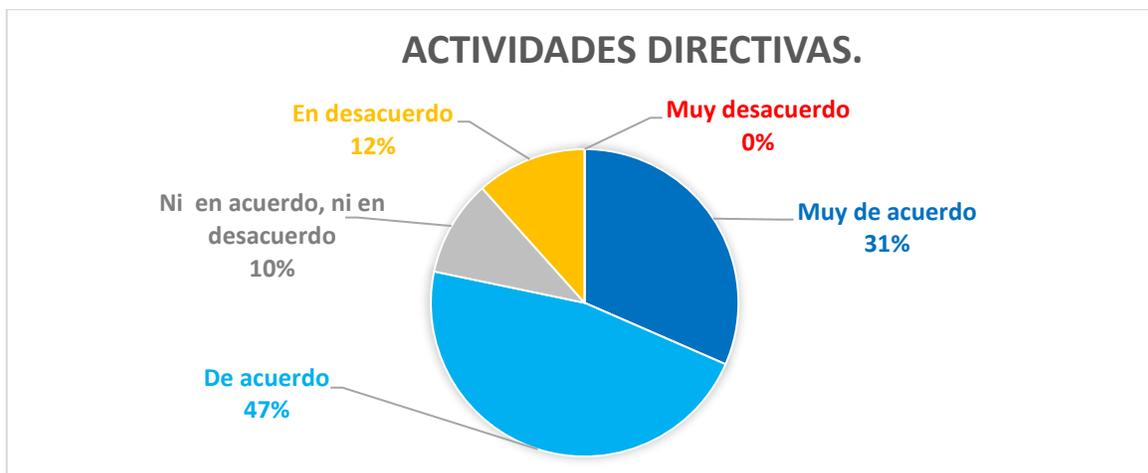
## 6.2 Conclusión del tratamiento estadístico.

Se ha hablado dentro de esta investigación, sobre las competencias directivas, como la gestión, la administración, la comunicación, el liderazgo, la regulación, negociación, la empatía entre otras, el desarrollo de estas competencias ayudan a mejorar la labor de los directivos, por lo que es importante desarrollarlas al máximo para una gestión de calidad, al aplicar el instrumento a los docentes , estos manifestaron el cómo perciben desde su perspectiva al director en el ejercicio de estas competencias.

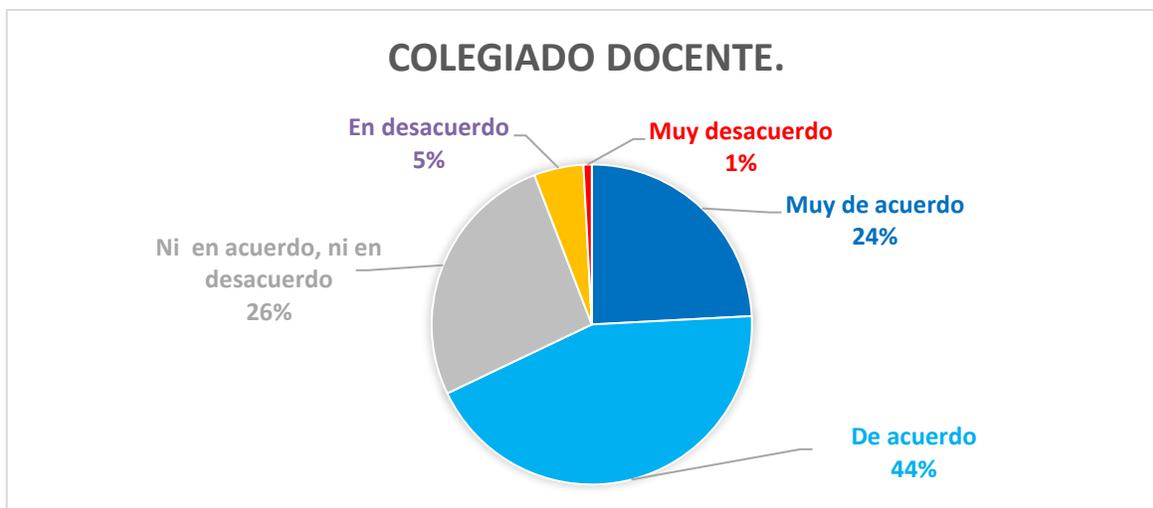


16% en muy de acuerdo, 34% de acuerdo, 9% ni de acuerdo ni desacuerdo, 35% en desacuerdo y por último el 6% en muy desacuerdo; a partir de estos resultados se puede decir que la mayoría está de acuerdo con que el directivo posee las competencias necesarias como evaluación y asesoría pedagógica hacia los docentes, comunicación, administrativa de negociación y regulación para el desarrollo de sus actividades directivas, se considera dejar de lado el 6% que tiene una opinión neutra, el 50% está en acuerdo y el 41% en desacuerdo, es interesante resaltar que aunque ya se ha hablado de la mayoría también es evidente que es muy poco el porcentaje que los separa por lo que se puede decir que se tienen opiniones divididas y la mitad considera que si tiene las

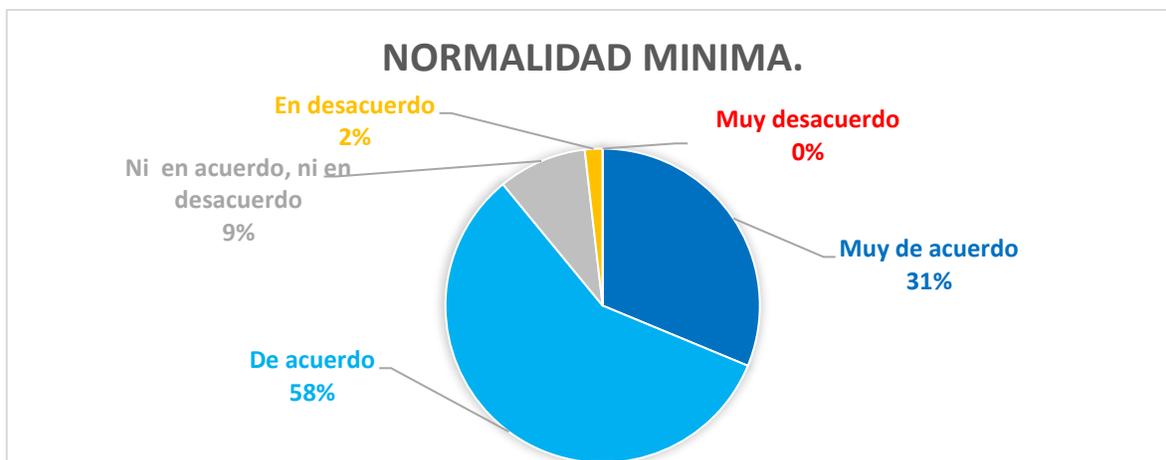
competencias y casi la mitad considera que no tiene las competencias necesarias para realizar las actividades directivas.



En la interrogante anterior se encuentra una opinión dividida con las competencias directivas que son manifestadas en las actividades que ejerce el director, la opinión de estas actividades fueron recabadas en el presente instrumento, la gráfica anterior, muestra las 5 categorías que se emplearon para analizar la respuestas sobre el ejercicio de las actividades directivas por parte del director, el 31% muy de acuerdo, el 47% de acuerdo, lo que nos da un 78% de docentes que consideran que las actividades directivas son ejercidas adecuadamente acordes a las necesidades (administrativas y de gestión, evaluaciones internas y externas de la institución, gestiones ante la comunidad e instituciones superiores, evaluación y retroalimentación de docente, cumplimiento de la normatividad mínima, cuidado del ambiente escolar, vigilancia del acuerdo de convivencia escolar y gestión, administración de recurso, rezago educativo) contextuales de la escuela, 10% de los docentes se quedaron con una opinión imparcial en la categoría de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% en desacuerdo siendo los únicos que no perciben el cumplimiento de la actividad.



El colegiado docente es un grupo que tiene autoridad para tomar decisiones y trabajar colectivamente para el bienestar académico de la institución, este está conformado por los docentes y directivos de la institución, al cuestionar sobre si el directivo trabaja, contribuye o apoya al personal docente en este cuerpo se tuvo un 26% de docentes que permanecen neutros al estar en la categoría ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 5% está en desacuerdo, un 2% en muy desacuerdo, haciendo un total de 7% de los profesores que consideran que no trabajaban adecuadamente en el colegiado, desde la otra perspectiva se encuentra un 44% en de acuerdo y un 24% en muy de acuerdo, sumando estas se encuentra un 66% de docentes que consideran que el director se está involucrado adecuadamente en el trabajo del colegiado docente; al realizar aportaciones para mejorar la práctica docente en el aula, sugiriendo herramientas que nos indique cuales son las necesidades educativa de los alumnos motivando y vigilando el cumplimiento del programa escolar de mejora continua y los planes y programas de estudio. Pero aunque es poco más de mitad es interesante resaltar el 26% de docentes que tiene una opinión neutra en este aspecto.



Anteriormente se menciona lo importante que es la Normalidad Mínima en las instituciones dedicadas a la labor educativa en nivel básico, en este momento solo se explicara cuales son las acciones que se deben cuidar cumplir para hablar de una escuela de calidad, en ellas se engloban acciones para la mejora de la escuela, el cumplimiento de las horas clases, la gestión de los aprendizajes, así como su calidad e innovación por parte del docente. La responsabilidad de vigilar y gestionar el cumplimiento de estos puntos recae en la dirección, los docentes manifiestan a través de este instrumento si la vigilancia y cumplimiento de la Normalidad Minina se está o no cumpliendo. 7% de los docentes están en desacuerdo con el cumplimiento de las normalidades mínimas, 0% muy desacuerdo, 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 58% de acuerdo y 31% en muy de acuerdo, está claro establecer que un 89% considera que si se está cumpliendo en la escuela con los 8 puntos que marca la normalidad mínima; debido en gran parte a que el trabajo del director al gestionar y vigilar estos puntos se está realizando correctamente.

## **Conclusiones.**

En el apartado realizado de las funciones profesionales del directo en los aspectos de evaluación asistencia reuniones y el consejos técnicos escolares CTE así como la supervisión de la labor pedagógica de los docentes, para retroalimentar la práctica docente, compartir e intercambiar experiencias para mejorar el servicio educativo, esta evaluación debe abarcar la mayor parte de los aspectos de enseñanza aprendizaje aun que las opiniones en la aplicaciones y los resultados no son todos deseados y menos aceptados estos consideran que se está presentado, el nivel de convocatoria ante los padres de familia, en aspectos generales se considera el deseable así como la participación en los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas con la finalidad de brindar un espacio para compartir experiencias y avanzar se percibe que el director está teniendo una participación activa en la que se involucra para el logro de los resultados.

En el apartado de actividades del directivo la opinión general es positiva ante las funciones que realiza el directivo, esto no significa que no puedan mejorarse, pero sí que el trabajo se está al pendiente el liderazgo en el director lo perciben como un elemento indispensable para la motivación de la comunidad escolar y el plan de trabajo establecido en las Rutas de Mejora Escolar de las instituciones.

Dentro de las competencias directivas esta la conformación de un equipo de trabajo el que debe estar motivado en el caso de las escuelas se denominan cuerpos colegiados, estos tienen como función repartir el trabajo para el logro de un objetivo en común en favor del beneficio de la escuela

De acuerdo a la opinión de los docentes los grupos permanecen con grupo todo el año, tomado en cuenta lo establecido en la normalidad mínima, y al calendario en el que emite la secretaria de educación, por último, en relación a la normalidad mínima que son prioridades que se deben vigilar, se están realizando en base a la opinión de los encuestados: El 85% de los docentes, considera que las clases inician puntualmente. El 22.92% considera que no se inicia puntualmente las clases considerando los contextos, internos y externos como los horarios, el cambio de asignaturas las tareas. El tiempo en la escuela es ocupado en actividades educativas, además actividades del programa de convivencia escolar, conductas de los estudiantes, actividades administrativas, etc. A pesar de eso los maestros consideran que el tiempo si es ocupado fundamentalmente por actividades de aprendizaje.

Las opiniones divididas de las actividades y las competencias directivas no indica que es necesario reforzar las bases para que desarrollen y fortalezcan estas competencias necesarias para sus actividades, de esta forma lograr un mejor andar en la instituciones de enseñanza, si bien es cierto que se está caminando correctamente desde la perspectiva docente, es importante aclarar que se está cumpliendo con las finalidades pero esto no es indicativo que el proceso es el óptimo para obtenerlos, por esto es importante capacitar al director, brindándole las herramientas adecuadas para el trabajo con capital humano al servicio de la sociedad.

Al realizar esta investigación se comprendió la complejidad que involucra el trabajo directivo en las instituciones de educación básica, ya que, al trabajar con personal humano, como colegas y alumnos, se debe tener una capacidad de adaptación constata ante los distintos cambios sociales e institucionales que afectan la escuela y por lo consiguiente el aprendizaje de los alumnos.

El clima de trabajo que se encontró, se puede clasificar de acuerdo a las opiniones recabadas, como formal, lo cual se aprendió que no es algo bueno o malo solo es una pequeña clasificación dentro de la institución, pero que si propicia conductas positivas o negativas dentro de las relaciones laborales y las funciones en sí mismo; de la misma forma se encontró que este clima de trabajo entre directivos y docentes está muy de la mano de los intereses personales de los dos implicados, por lo que es difícil tener un ambiente optimo al reconocer al docente y director como sujetos que tiene emociones, las cuales son en algunas ocasiones difíciles de alejar del lado profesional dentro de la escuela.

Otro de los objetivos específico que se planteó en esta investigación era el de conocer la percepción personal docente sobre las funciones del directivo, aunque las opiniones son variadas, de acuerdo a los instrumentos se encontró que estas son realizadas de manera adecuada y la percepción de los docentes son muy variadas por el clima escolar que se permea en la institución, pero a pesar de eso en su mayoría consideran que el director de la escuela cuenta con las herramientas y competencias necesarias para sus funciones, un pequeño grupo considera lo contrario, lo interesante que se puede colocar como área de oportunidad inmediata es son los docentes que tiene una opinión neutra, al

respecto de estas funciones del directivo. Sea comprendido que el director como en toda empresa al trabajar con capital humano, tiene que ver al docente como, un sujeto con intereses, metas, problemas, emociones, sueños y esperanzas, que tiene que realizar una función independientemente de su estado de ánimo, empatía o situación personal, lo que muchas veces afecta el trabajo al no poder rendir el 100% en el proceso de enseñanza.

Por otro lado, se vio que la demanda de lo que es nombrado agentes externos (padres de familia, visitantes, secretaria, supervisores, comunidad, visitantes) también requieren mucha y constante atención lo que propicia una sobrecarga administrativa a docentes y directivos, en la cual este último tiene que cumplir y atender cuidando a los alumnos maestros y personal administrativo, así como el aprendizaje y la normalidad mínima de la institución.

A partir de la presente investigación y los datos recabados del fenómeno de estudio se propone un curso que tiene como objetivo reforzar las competencias directivas, no porque la función se esté realizando bien o mal, ya que nuestro propósito nunca fue el de calificar el trabajo de los mismo, sino el de analizar para contribuir en la mejora de las áreas de oportunidad del directivo. La propuesta está basada en las características del fenómeno que se encontró, que nos hacen reconocer el cambio constante y la variedad de las escuelas, por lo que es necesario reforzar estas competencias directivas desde lo básico para poder brindar un mejor servicio como se desea para nuestras futuras generaciones.

## Referencias

- Álvarez, J. L. (2004). *Cómo hacer una investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. Editorial Paidós, Educador.
- Álvarez, M. (2010). *La dirección escolar que tenemos, la dirección escolar que necesitamos*. Participación Educativa.
- Arias, O.F. (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. Editorial, Episteme
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.
- Bass, B. (1998). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. En R. Pascual, *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* . Madrid, España: Narcea, S.A.
- 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
- Bernardo G. (2011) *Formación en tiempo de cambio, Liderazgo e influencia*, Editorial ECISA. México.
- Bizquera, A.R. (2004). *La metodología de la investigación educativa*. Editorial: Muralla.
- Blake, R. R., & Mouton , S. J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Pub.

- Blanch Ribas M. (2003) Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos Editorial Louc. Barsezona España
- Blejmar Bernardo (2005) Gestión es hacer que las cosas sucedan competencias, actividades y dispositivos para diseñar instituciones educativas. Buenos Aires, Novedades Educativas.
- Burns, M. (1978). Leadership. New York : Harper y Row.
- Cook, Marshall (2001). Coaching Efectivo. Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá.
- Cortoreal A.E. (2015). El liderazgo en la gestión educativa Editorial Morata. España.
- Cuadrado, Isabel; Molero, Fernando (2002) Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 1,
- Dieterich, Heinz. (2000) Nueva guía para la investigación científica México, Ed.Ariel
- Domínguez, B. J. (2000). Investigación Cualitativa yn Psicología Social Crítica. Dossier, 1.
- Elizondo, A. (2001). La nueva escuela II, Dirección, liderazgo y gestión escolar. México: Paídos.
- Eumelia, G. M. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigacion Cualitativa, Estrategias de la Invedstigación Social Cualitativa. Univerisdad de EAFIT.

- Evangelina Vázquez Herrera (2010) Modelos de gestión educativa estratégica, secretaria de educación.
- Federal, G. (2013-2018). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. México.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (1991). Liderazgo y administración efectiva. Mexico. DF.: Trillas.
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid. Ediciones Morata y Fundación Paideia Galiza. Imagen de Perry Grone en Unsplash
- Furguerle Rangel, Johel; Vitorá, María (2016) Liderazgo en los directivos de educación primaria Telos, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto.
- Gareth R. Jones (2006). Administración Contemporáneo México. Editorial Mcgraw\_Hill Interamericana.
- Gates. B (1999). Los negocios en la era digital, Editorial Sudamericana. Estados Unidos.
- Gento P.S. (2000) Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo La Habana, Cuba.
- Gento palacios Samuel (2011) Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad editorial |universidad nacional a Distancia, Madrid, España.

- Gerstner, L; R., Semerad, D. y Johnston, W. (1996). Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. Traducción Jorge Piatigorsky. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). Organizaciones. México, DF.: Mc Graw Hill.
- Gorrochotegui, A. A. (1997). Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Madrid, España: La Muralla .
- Guzman J.(2015). Guía mínima de estudio para la evaluación al desempeño docente educación básica. Editorial. Kzenon.
- Guzman J.(2017). Evaluación del desempeño docente 1000 preguntas. Editorial. Kzenon.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación 5a. edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & B.L., F. C. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). La administración y el comportamiento humano. México, DF.: Pearson.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? Training and Development Journal.

Hodgetts, R., & Altman, S. (2006). Comportamiento en las Organizaciones. México, DF.: McGraw Hill.

Inciarte, Alicia; Marcano, Noraida; Reyes, María Elena (2006) Gestión académico-administrativa en la educación básica Revista Venezolana de Gerencia, vol. 11, núm. 34, abril-junio, 2006.

Johel Furguerle-Rangel. (2016) Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres editorial Revista Electrónica Educare. pp 3

Kotter, John (1990). El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. México, DF.: McGraw-Hill.

Lepeley, María Teresa. (2003) Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación. Mexica, MCGRAW-HILL/INTERMERICANO.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.

Loera, A. (2005). El impacto del Programa Escuelas de Calidad en la gestión escolar de las escuelas primarias: 2001-2004, versión preliminar. México: Heurística Educativa.

Malhotra, Nerehs. (2004). Metodología de la investigación. Argentina: Brujas.

Marcela Aravena, E. K. (2006). Investigación educativa 1. Chile.

Martínez de León, Ramón (2014) Gestión Del Coordinador En El Nivel Universitario E Impacto En Los Resultados Académicos Atenas, vol. 3, núm.

27, julio-septiembre, pp. 53-70 Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos  
Matanzas, Cuba

McLaren, P. (2005). La vida en las escuelas. Introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación. México: Siglo XXI.

Menchen, Francisco (2009). La Creatividad y las Nuevas Tecnologías en las Organizaciones Modernas. Editorial Díaz de Santos Buenos Aires. Argentina.

Méndez N. (2016) Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas. Revista de ciencias de la educación Académicus. México.

Métodos de investigación social. México: Editorial Trillas, 1991.

Molero, F. (2011). Liderazgo Transformacional y Carismático. Capítulo 4 del libro Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales. Fernando Molero; José Francisco Morales (Coords). Alianza Editorial.

Mora Vargas, Ana Isabel (2004) La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. España.

Omar Guerrero . (2001) Nuevos Modelos de Gestión Pública revista universitaria 30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3

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.
- Plan de Estudios. (2011). En SEP, Plan de Estudios (págs. 42-43). Mexico, D.F.: Talleres de Centro Gráfico Industrial, S.A. de C.V.
- Pozner de Weinberg, P. (2003). La gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar (pp. 35-58). México: SEP.
- Ramírez Raymundo, R. (2002). Por una nueva escuela pública. Gestión escolar. México.
- Reigeluth C. (2011) Teoría instruccional y tecnología para el nuevo paradigma de la educación Editorial RED. Revista de Educación a Distancia. Número 32. España
- Rodríguez Gómez, G. (1996). Etnografía: métodos de investigación. España: Paidós.
- Sanabria León, Gilma Rosa (2012) Innovar modelos de gestión para mejorar la calidad de los doctorados en educación en Colombia Hallazgos, vol. 9, núm. 17, enero-junio, pp. 1-49 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia
- Sánchez A. (2015) la importancia e impacto del liderazgo educativo. Revista Liderazgo Pedagógico, México
- Sandín Esteban, M. P. (2003). Investigación cualitativa en educación. Barcelona España: Morata.

- Schmelkes, S. (1992). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP.
- SEP. (2012). Curso básico de formación continua para maestros en servicio 2012: transformación de la práctica docente. México: SEP.
- SEP. (2014). Consejos Técnicos Escolares. Fase intensiva. Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar 2014-2015. México.
- Sierra G (2016) Liderazgo educativo en el siglo xxi, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible editorial EAN. Colombia.
- Sleegers, P., Geijsel, F., & Berg, D. (2000). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala en las escuelas: perspectivas del profesorado. En A. Villa Sánchez, Liderazgo y organizaciones que aprenden Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Stephen P. Robbins (1996). Fundamentos de la administración: conceptos y aplicaciones. México. Editorial Pentice Hall
- Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.
- Teresa Gonzales, María. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Vázquez H, E. (2001). Modelo de gestión Educativa Estratégica, Secretaria de Educación Pública, D.F. México.

Vázquez Toledo, Sandra; Bernal Agudo, José Luis; Liesa Orús, (2014) Marta La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Villafañe C. (2018) Curso Liderazgo en el ámbito educativo, UNIVES Universidad virtual.

Vivolo Vera, Clara María (2015) Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI Omnia, vol. 21, núm. 1, enero-abril, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Zeus, P y Skiffington, S. (2002) Guía completa del Coaching en el trabajo, McGraw-Hill 2002 España.

### **Bibliografía electrónica.**

- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D., & Torres Castro, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 86-97. Recuperado 03/08/2020./<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265422684006>
- Bass, B., & Avolio, B. (1995a). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. Recuperado 01/08/2020./doi:DOI: 10.1016/1048-9843(95)90035-7
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-227. Recuperado 01/08/2020./<https://umesworld.files.wordpress.com/2011/02/ethics-character-and-authentic-transformational-leadership-behavior-1999-bass-and-steidlmeier.pdf>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. En A. Medina, *El liderazgo en educación*. (págs. 25-26). Madrid: UNED. Recuperado 03/08/2020./  
[http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103071614300.UNED%20Liderazgo\\_Mejora\\_y\\_Centros\\_Educativos.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf)
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Charismatic Leadership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. Recuperado 07/08/2020./doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00015-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00015-6)

Diccionario de la Real Academia española. Disponible en <https://dle.rae.es/>

Edmons, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. 37(1), 17-27.  
Recuperado 01/08/2020.  
[http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_197910\\_edmonds.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197910_edmonds.pdf)

El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa. Pozner Pilar. Buenos Aires (Argentina), RDES. Recuperado 07/09/2019.  
[file:///C:/Users/usuario1/Downloads/01750004%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario1/Downloads/01750004%20(1).pdf).

Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios Gerenciales, 32(139), 137-145. Recuperado 07/08/2020./  
<http://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>

Funciones directivas recuperado 29/11/2019  
[http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI\\_DESEMPENODirectores.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI_DESEMPENODirectores.pdf)

Gimeno Sacristán, J. (1995). La dirección de centros docentes: Análisis de tareas. Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia CIDE. Recuperado 07/08/2020./  
[https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f\\_codigo\\_agc=1378\\_19](https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=1378_19)

Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión(24),

157-194.

Recuperado

01/08/2020./<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602407>

[http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78\\_S2A4ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf).

Kahn, R., & Katz, D. (1960). Leadership practice in relations to productivity and morale. New York: Row Paterson. Recuperado 08/08/2020./  
[http://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership\\_701\\_.PDF](http://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership_701_.PDF)

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2004). Administración una perspectiva global. M. México, D.F: McGrae. Recuperado  
07/08/2020./[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Kurt, L., Lippitt , R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". The Journal of Social Psychology, 10(2), 269-299. obtenido de doi: Recuperado  
07/08/2020./<http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. Pacheco teresa. Recuperado el 12/09/2019.

Murillo , F., Barrio, R., & Perez-Albo, M. (2007). La dirección Escolar. Análisis e Investigación. Madrid: CIDE. Recuperado 08/08/2020./  
[http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/recursos/Documentos/Murillo%20\(1999\).pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/recursos/Documentos/Murillo%20(1999).pdf)

Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Iberoamericana sobre

Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e). Recuperado 07/08/2020./  
[http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm)

Normalidad mínima, recuperado 26/10/2019 de  
<http://sems.gob.mx/normalidadadminima>

Palomo, M. T. (2005). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado 08/08/2020./  
[http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524425292\\_2\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524425292_2_.pdf)

Perfil, Parámetros E Indicadores Para Personal Con Funciones De Dirección Y De Supervisión En Educación Recuperado 05/11/2019 de:  
BÁSICAPPI\_DESEMPENO  
Directores.pdf  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014).

Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de aprendizajes escolares (5 ed.). Buenos Aires, Argentina: Aique Grupo Editor. Recuperado 07/08/2020./  
<https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Prentice Hall . Recuperado 07/08/2020./  
[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, Distrito Federal: SEP. Recuperado 01/08/2020. <https://sector2federal.files.wordpress.com/2011/09/modelo-de-gestion-educativa-estrategica.pdf>

Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2017a). Perfil, Parámetros e Indicadores. Para personal con funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. México, D.F.: SEP. Recuperado 01/08/2020./[http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/PPI/PPI\\_DIRECTIVOS\\_SUPERVISORES.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/PPI/PPI_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf)

SEP. (09 de Octubre de 2014). Consejos Técnicos Escolares. Obtenido de recuperado 11/07/2019 de <http://www.tabasco.go.mx/tags/consejos-tecnicos-escolares>

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. 41(5), 4-13. Recuperado 01/08/2020. [http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_198402\\_sergiovanni.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198402_sergiovanni.pdf)

Stephen Anderson. (2010) LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA Recuperado 07/08/2020./[psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltex](http://psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltex).

Tannenbaum, A., & Schmitt, W. (1958). "How to choose a leadership pattern". (95-102, Ed.) Harvard Business Review, 36. Recuperado 07/08/2020. <https://library.goshen.edu/Reserve/DAES%20OLP/How%20to%20Choose%20a%20Leadership%20Pattern.pdf>

UNESCO-IIPE-BA. (2000). Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: UNESCO-IIPE-Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf> [Accedido en febrero de 2016]

Weber, M. (1922-2002). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado 07/08/2020. <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>

## **Glosario**

Consejo Técnico de Zona Escolar (CTZ).- Órgano colegiado que se constituye como un espacio propicio para el análisis, la deliberación y la toma de decisiones sobre los asuntos educativos de las zonas escolares. Se integra por el supervisor/a y el director/a de las escuelas de la zona escolar.

Consejo Técnico Escolar (CTE).- Es el órgano integrado por el director/a del plantel y el personal docente, así como por los actores educativos que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado de las escuelas de educación básica. Cuenta con el sustento que le permite tomar decisiones conjuntas para promover la mejora de la escuela; fortalecer los aprendizajes de los alumnos; construir ambientes de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia; y abatir el rezago educativo y la deserción escolar. Dichas decisiones son organizadas y llevadas a cabo con base en la Ruta de Mejora Escolar.

Consejos de Participación Social en la Educación (CPSE).- Son instancias de consulta, orientación, colaboración, apoyo e información, según corresponda, con el propósito de participar en actividades tendientes a fortalecer, ampliar la cobertura y elevar la calidad y la equidad en la educación básica, en términos de lo dispuesto en el Acuerdo número 716 por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación, mismo que fue reformado mediante el diverso número 10/10/14, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 7 de marzo y 10 de octubre, ambos de 2014, respectivamente, el cual prevé que a nivel federal se constituirá y operará un Consejo Nacional de Participación Social en la

Educación (CONAPASE); en cada entidad federativa se constituirá y operará un Consejo Estatal de Participación Social en la Educación; en cada municipio se constituirá y operará un Consejo Municipal de Participación Social en la Educación y en cada escuela pública de educación básica, la autoridad escolar hará lo conducente para que se constituya y opere un Consejo Escolar de Participación Social.

Contexto de Riesgo Social. - Son las condiciones socioeconómicas, culturales y geográficas que dificultan que sectores o grupos de población se incorporen al desarrollo y accedan a mejores condiciones de bienestar.

Contextualización Curricular. - Es el proceso mediante el cual, el colectivo docente de una escuela o zona escolar, adapta, amplía o profundiza los contenidos básicos determinados en los programas de estudio, con base en las características y condiciones del entorno natural y social en el que se realizan los procesos de estudio.

Coordinador/a del Servicio de Alimentación. - Es la persona responsable de organizar los servicios de alimentación en la escuela, en acuerdo con el (la) director/a del plantel y la participación de padres de familia y/o tutores de los alumnos/as.

Educación Básica. - Tipo educativo que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria, incluyendo la indígena y la especial- así como los servicios de educación inicial, multigrado, migrante y telesecundaria.

El perfil. - Establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de

que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas.

ELDEB. -Estrategia Local para el Desarrollo de la Educación Básica.

Entidades federativas. -Los 31 estados de la República Mexicana y el Distrito Federal.

Escuela Pública de Educación Básica.- Institución educativa pública del Sistema Educativo Nacional que cuenta con la Clave de Centro de Trabajo (CCT) correspondiente a su nivel, modalidad y de turno que identifica el tipo de jornada escolar, integrada por el personal directivo y docente, alumnado y madres y padres de familia, o tutores, entre otros actores de apoyo, y que es responsable de ofrecer el servicio educativo en los días señalados en el calendario escolar establecido por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal para cada ciclo lectivo.

Liderazgo. -La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.

Los parámetros e indicadores de desempeño de los directores escolares.- consideran que deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad.

Normalidad Mínima de Operación Escolar. - Se define como las condiciones básicas indispensables que deben cumplirse en cada escuela para el buen desempeño de los maestros y el logro de aprendizajes de los alumnos.

Ruta de Mejora Escolar. - Es el documento en el que se expresa la planeación escolar. Su elaboración no deberá sujetarse a una metodología o formato específico. La Ruta de Mejora es un proceso abierto; la escuela deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.

SEB.- Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal.

SEP.- Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal.

Supervisión Escolar.- Instancia que a nivel zona, sector o región escolar, agrupa al personal definido en el artículo 4, fracción XXIV de la Ley General del Servicio Profesional Docente, publicada el 11 de septiembre de 2013 en el Diario Oficial de la Federación, que a la letra dice: se entenderá por personal con funciones de supervisión a la autoridad que, en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación; favorece la comunicación entre escuelas, padres de familia y comunidades, y realiza las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación.

## Anexo 1 Carta Descriptiva

<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>	
Fortalecimiento de las competencias directivas para la gestión educativa en los centros escolares.	
<b>Objetivo:</b> Proporcionar las herramientas para fortalecer las competencias directivas para brindar un servicio de calidad en los diversos centros educativos de las escuelas de educación básica logrando dar una educación de excelencia como lo establece el artículo 3 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	<b>Duración:</b> 30 horas
<b>Fecha: a determinar</b>	<b>Horario:</b> A determinar
<b>Lugar:</b> Depende de la escuela	
<b>Número de participantes:</b>	De 1 a 15 participantes
<b>Perfil del participante:</b>	Directivos de base, directivos comisionados sin grupo, directivos comisionados con grupo, subdirectores
<b>Requerimientos</b>	<b>Grupales:</b> 1 pizarrón, 1 cañón de proyección, bocinas, laptop, marcadores, <b>Por participantes:</b> Material del taller impreso hojas blancas, cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon, lapiceros.

<b>Taller:</b>	Mejorando las competencias directivas en la escuela secundaria.			
<b>Tema/ Subtemas</b>	Yo, el bien común y nuestro deber como docentes	<b>Fecha</b>		
<b>Objetivo Particular</b>	El participante reconocerá la importancia de conocerse además de aceptar y reconocer al personal que forma su colectivo con necesidades que interviene en su acción laboral			
<b>Técnica de Instrucción</b>	Expositiva Compartir experiencias. Exposiciones Foro o plenaria			
<b>Material Didáctico/ Equipo</b>	<b>Grupales:</b> Sillas, mesa, <b>Por participante:</b> Material del taller impreso hojas blancas, cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon, lapiceros. <b>Instructor:</b> Diapositivas 1 pizarrón, 1 cañón de proyección, bocinas, laptop, marcadores.			
	<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>		
<b>Apertura</b>	Presentación general de los temas y actividades  Pase de lista	Escucha atenta de la presentación del instructor	15 min	

	<p>Dinámica</p> <p>Juntos podemos mas</p> <p>El instructor hace énfasis en la importancia de que el colectivo aporte más de lo que debe y como el trabajo se facilita cuando todos colaboran.</p> <p>Se presentan diapositivas de las características del personal y los elementos con los que contamos dentro de nuestra ruta de mejora</p> <p>Explicación de las áreas que se tiene que tomar en cuenta para el desarrollo de nuestras vidas</p> <p>Refrigerio</p>	<p>Dos integrantes se sientan en una mesa, se invita a dos más a levantarlo, ante el peso o no poder levantarlos con la mesa se invita a todos los integrantes del curso a levantarlo con una sola mano cada uno. Se repite el ejercicio, pero se les solicita que solo lo hagan con un dedo</p> <p>Escuchan atentamente y presentan sus dudas o sugerencias.</p> <p>Escuchan atentamente y presentan sus dudas o sugerencias</p>	<p>45 min</p> <p>1 horas</p> <p>30 min</p> <p>30 min</p>	
<b>Desarrollo</b>	Actividad 2: las 4 áreas de desarrollo	Prepara presentación de ejemplo en papel bon en equipos	30 min	
	Actividad 3: La fila de las capacidades	Los integrantes del grupo forman dos filas los cuales se ordenarán de acuerdo a las instrucciones que se les indique	45 min	

	<p>Se ordenarán por edad, fecha de nacimiento, colores, edad, estatura o color de zapatos alfabéticamente; cada que se ordenen el instructor interviene explicando la forma de organización y la función del liderazgo entendiendo las capacidades personales y las capacidad y necesidades de las personas que están en su equipo</p> <p>Actividad 4: presentación</p>	<p>Comparten experiencia y comentarios sobre el trabajo directivo y el tema abordado</p> <p>Elaboración en equipos cuadro de mis habilidades y las necesidades de mi personal</p> <p>Comparten sus experiencias y comentan sus dudas</p>	<p>45 min</p> <p>30 min</p> <p>30 min</p>	
<b>Cierre</b>	Conclusiones de la actividad, relacionando al tema de la dirección y liderazgo	Comparte experiencias y lo analizado en la sección		
<b>Evaluación</b>	Actividad diagnóstica, cuestionario, productos, participación			

<b>Taller:</b>	Mejorando las competencias directivas en la escuela secundaria.			
<b>Tema/ Subtemas</b>	Dirección en grupo	<b>Fecha</b>		
<b>Objetivo Particular</b>	El participante analizara los recursos humanos y materiales con los que cuenta para reforzar sus estrategias de acción en el Programa Escolar de Mejora Continua de las escuelas.			
<b>Técnica de Instrucción</b>	<p>Expositiva</p> <p>Compartir experiencias.</p> <p>Análisis de acciones y metas en el Programa Escolar de Mejora Continua de las escuelas.</p> <p>Completa las Tablas de necesidades y comunicación</p>			
<b>Material Didáctico/ Equipo</b>	<p><b>Grupales:</b></p> <p>Sillas, mesa,</p> <p><b>Por participante:</b></p> <p>Material del taller impreso hojas blancas, cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon, lapiceros.</p> <p><b>Instructor</b></p> <p>Diapositivas 1 pizarrón, 1 cañón de proyección, bocinas, laptop, marcadores.</p>			
	<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>		
<b>Apertura</b>	Presentación general de los temas y actividades  Pase de lista	Escucha atenta del instructor.	15 min	
<b>Desarrollo</b>	Presenta en qué consisten los recursos materiales y humanos para una institución y qué características tiene cada una de ellas	Analizan sus PEMC y elaboran un alista de recursos materiales y humanos para las escuelas	1 hora	

	Presentación conforme mi equipo de trabajo y los 7 verbos positivos	Escuchan atentamente y presentan sus dudas o sugerencias. Comparten experiencias	45 min	
	Presentación de las sugerencias de Bernard	Escuchan atentamente y presentan sus dudas o sugerencias. Comparten experiencias	45 min	
	Refrigerio		30 min	
	Presentación Mintzberg el líder	Escuchan atentamente y presentan sus dudas o sugerencias. Comparten experiencias	45 min	
	Análisis y sugerencias a los PEMC	Analizan y buscan sugerencias para PEMC de sus instituciones en base a lo analizado en las sesiones anteriores	1 hora	
	Tabla de necesidades y de comunicación	Responde las tablas	30 min	
<b>Cierre</b>	Conclusiones de la actividad, relacionando al tema de la dirección y liderazgo	Comparten sus experiencias y comentan sus dudas	30 min	
	Cierre	Comparte experiencias y lo analizado en la sección	15 min	
<b>Evaluación</b>	Actividad diagnóstica, cuestionario, productos, participación			

<b>Taller:</b>	Mejorando las competencias directivas en la escuela secundaria.			
<b>Tema/ Subtemas</b>	El director como líder académico, organizativo y de gestión.	<b>Fecha</b>		
<b>Objetivo Particular</b>	El participante conocerá el papel del directivo como líder académico, organizativo y gestor para fortalecer sus competencias administrativo de la escuela a su cargo.			
<b>Técnica de Instrucción</b>	Expositiva Análisis de textos grupal Exposiciones grupales			
<b>Material Didáctico/ Equipo</b>	<p><b>Grupales:</b> Sillas, mesa,</p> <p><b>Por participante:</b> Material del taller impreso hojas blancas, cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon, lapiceros.</p> <p><b>Instructor</b> Diapositivas 1 pizarrón, 1 cañón de proyección, bocinas, laptop, marcadores.</p>			
	<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>		
<b>Apertura</b>	Presentación general de los temas y actividades  Pase de lista	Escucha atenta del presentación del instructor.	15 min	

<b>Desarrollo</b>	Presenta en qué consisten los recursos materiales organización de equipos de trabajo para analizar texto funciones del director	Analizan el texto del papel del directivo.  Organizan presentación del material en un esquema  Comparten entre el ideal de la teoría y la practica	2 hora con 30 min	
	Refrigerio  Presenta en qué consisten los recursos materiales organización de equipos de trabajo para analizar texto funciones del director	Analizan el texto acciones que favorecen el logro de los aprendizajes, acciones para mejorar el logro de los aprendizajes, programa escolar de mejora continua,  Organizan presentación del material en un esquema	30 min  2 hora	
<b>Cierre</b>	Conclusiones del tema.	Comparten entre el ideal de la teoría y la practica  Comparte experiencias y lo analizado en la sección	15 min	
<b>Evaluación</b>	Actividad diagnóstica, cuestionario, productos, participación			

<b>Taller:</b>	Mejorando las competencias directivas en la escuela secundaria.			
<b>Tema/ Subtemas</b>	Valoración de las acciones emprendidas por el director	<b>Fecha</b>		
<b>Objetivo Particular</b>	El participante conocerá la importancia de la valoración en las acciones a su como el fortalecimiento de la ruta de mejora para fortalecer sus competencias administrativo de la escuela a su cargo			
<b>Técnica de Instrucción</b>	Expositiva Análisis de textos grupal Exposiciones grupales			
<b>Material Didáctico/ Equipo</b>	<p><b>Grupales:</b> Sillas, mesa,</p> <p><b>Por participante:</b> Material del taller impreso hojas blancas, cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon, lapiceros.</p> <p><b>Instructor</b> Diapositivas 1 pizarrón, 1 cañón de proyección, bocinas, laptop, marcadores.</p>			
	<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>		
<b>Apertura</b>	Presentación general de los temas y actividades  Pase de lista	Escucha atenta presentación del instructor.	15 min	

<b>Desarrollo</b>	Presenta en qué consisten los recursos materiales organización de equipos de trabajo para analizar texto funciones del director	Analizan el texto la valoración de las acciones emprendidas por el director  Organizan presentación del material en un esquema  Comparten entre el ideal de la teoría y la practica	2 hora	
	Refrigerio  Presenta en qué consisten los recursos materiales organización de equipos de trabajo para analizar texto funciones del director	Analizan el texto acciones estratégicas para el desarrollo mejorar en la escuela programa escolar de mejora continua,  Organizan presentación del material en un esquema  Comparten entre el ideal de la teoría y la practica	30 min  2 hora con 30 min	
<b>Cierre</b>	Cierre del día. Conclusiones del tema	Comparte experiencias y lo analizado en la sección	15 min	
<b>Evaluación</b>	Actividad diagnóstica, cuestionario, productos, participación			

<b>Taller:</b>	Mejorando las competencias directivas en la escuela secundaria.	
<b>Tema/ Subtemas</b>	Conociendo al directivo que llevas dentro	<b>Fecha</b>
<b>Objetivo Particular</b>	El participante descubrirá sus habilidades y áreas de oportunidad, para fortalecer los aspectos que requiere la función y así mejora su comunicación con el personal de la escuela convirtiéndose en un líder efectivo	
<b>Técnica de Instrucción</b>	<p>Expositiva</p> <p>Presentación en círculo del asistente al taller. (Nombre, puesto, experiencia y lo que espera del taller)</p> <p>Compartir experiencias.</p> <p>Actividades cuestionario</p> <p>La torre del liderazgo</p>	
<b>Material Didáctico/ Equipo</b>	<p><b>Grupales:</b></p> <p>Sillas, mesa,</p> <p><b>Por participante:</b></p> <p>Material del taller impreso hojas blancas, cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon, lapiceros.</p> <p><b>Instructor</b></p> <p>Diapositivas 1 pizarrón, 1 cañón de proyección, bocinas, laptop, marcadores.</p>	

	Actividades		Tiempo	Observaciones
	Instructor	Participante		
<b>Apertura</b>	Presentación del instructor	Escucha atenta presentación del instructor.	30 min	
	Dinámica de presentación "Circulo de Presentación"	Se presentan indicando su nombre, puesto, años de antigüedad y expectativas del curso.		
<b>Desarrollo</b>	Presenta los tiempos y la forma de trabajo dentro del taller y la forma de aprobar el curso	Escuchan atentamente y presentan sus dudas o sugerencias.	1 horas	
	Se diapositivas sobre fortalezas y áreas de oportunidad	Comparten sus experiencias y comentan sus dudas	1 horas	
	Explicación de la importancia de los conocimientos, habilidades, emociones, actitudes y valores.	Comparten sus experiencias y comentan sus dudas	30 min	
	Refrigerio		30 min	
	Actividad 1	En colectivo se integran equipos equitativos, se le reparte a cada equipo una cinta adhesiva gruesa o mastín, dos pliegos de papel bon.	1 horas	

	Competencias desde la perspectiva de Philippe Perrenoud	Comparten sus experiencias y comentan sus dudas	30 min	
	Aplicación del instrumento: Determina en qué nivel están tus competencias como director	Resuelve actividad Comparte experiencias	30 min	
<b>Cierre</b>	Conclusiones de la actividad, relacionando al tema de la dirección y liderazgo	Comparte experiencias y lo analizado en la sección	30 min	
<b>Evaluación</b>	Actividad diagnóstica, cuestionario, productos, participación			

## Anexo 2 Cuestionario

La información que proporcione es confidencial y sólo será utilizada con fines educativos.

### ***Información general.***

Nombre: _____		
Edad: _____	Sexo: _____	Estado civil: _____
Ultimo grado de estudios: _____		Categoría: _____
Tiene nivel de carrera magisterial: _____		Nivel: _____

**Instrucciones.** Señale marcando con una  $\checkmark$  en la columna, la opción que más se asemeje a su opinión. Podrá seleccionar dentro de las siguientes opciones:

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
-----------------------	-------------------	--	----------------------	--------------------------

<b><i>Competencias profesionales.</i></b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1. Al realizar la evaluación docente considera los factores sociales, demográficos, económicos y culturales de cada contexto escolar.					
2. El resultado de la evaluación docente es un indicador de las capacidades pedagógicas con las que el docente cuenta para el desarrollo de su práctica profesional.					
3. El resultado de la evaluación docente es socializado y platicado con el docente buscando retroalimentación.					
4. La asistencia a las reuniones generales es participativa por parte de los padres y tutores de familia					
5. Participa el directivo en los CTE con propuestas que involucran el trabajo colaborativo e integral.					

<b>Actividades directivas.</b>					
6. Implementar diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje ayuda a mantener el interés de los estudiantes con sus docentes.					
7. Abordar la normalidad mínima marcada por las autoridades educativas					
8. La creación de ambientes inclusivos y convivencia sana y pacífica, en la escuela involucra tanto a los alumnos como los padres de familia, docentes, administrativos, personal de intendencia y directivos					
9. La evaluación de la escuela toma en cuenta los diagnósticos escolares pruebas internas,					
10. Generar confianza y empatía con el estudiante es necesario para promover la participación activa durante su estancia en la escuela.					
11. El liderazgo directivo es necesario para motivar y guiar la ruta de la escuela.					

<b>Colegiado docente.</b>					
12. Trabajar en colegiados académicos contribuye a la mejora de las prácticas educativas del docente en el aula.					
13. La investigación pedagógica brinda al docente herramientas para conocer mejor las necesidades educativas de sus alumnos.					
14. El trabajo en colegiado contribuye a la adecuación curricular del plan y programas de estudios.					
15. Institucionalizar un colegiado docente por zona escolar sería factible para la mejora del trabajo pedagógico.					
16. Trabajar en un colegiado académico escolar permitiría un acercamiento mayor a las necesidades educativas de las escuelas que integran la misma.					

<b>Normalidad mínima</b>					
17.La escuela brinda el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar.					
18.Los grupos disponen de personal docente la totalidad de los días del ciclo escolar.					
19.El personal docente inicia puntualmente sus actividades.					
20.El alumnado asiste puntualmente a todas las clases					
21.Los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente.					
22.El tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.					
23.Las actividades que propone el personal docente logran que todo el alumnado participe en el trabajo de clase.					
24.El alumnado consolida, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático, de acuerdo con su grado educativo.					

**Gracias.**