



## Crisis y realidad en la formación de directivos escolares en México

Cruz-Morales, Verónica<sup>1</sup>; Guevara-Valdez, Jaime Alejandro<sup>2</sup> & Cerecedo-Mercado, María Trinidad<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Instituto Politécnico Nacional, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás  
Ciudad de México, México, veronicacruzmorales@yahoo.com.mx, Prolongación M. Carpio No. 471, Col. Plutarco Elías Calles, (+52) 55 3211 5210

<sup>2</sup>Instituto Politécnico Nacional, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás  
Ciudad de México, México, jalejandro3000@gmail.com, Prolongación M. Carpio No. 471, Col. Plutarco Elías Calles, (+52) 55 3803 3651

<sup>3</sup>Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás  
Ciudad de México, México, tricermer@yahoo.com.mx, Prolongación M. Carpio No. 471, Col. Plutarco Elías Calles, (+52) 55 3243 4165

---

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

---

### Abstract

### Resumen.

La presente investigación pretende documentar el impacto de la Reforma Educativa sobre la organización, estructuración y movimiento de personal docente y directivo para el cumplimiento al mandato de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), mediante la selección de profesionales que cumplan con los perfiles y parámetros que los tiempos exigen.

Sin embargo, México está viviendo en crisis en todos los ámbitos que circundan nuestra cultura, derivado de malas políticas públicas de los gobiernos sexenales; en consecuencia la educación está en procesos de cambios, donde el Estado delega autonomía de gestión a las escuelas lideradas por directivos que tienen la problemática y la necesidad de formación y profesionalización del cargo, esto derivado de las observaciones y entrevistas a docentes y directivos mediante una metodología etnográfica educativa; lo cual nos permite reflexionar que las evaluaciones no son la panacea del cambio, finalmente el problema continuará mientras no se desplieguen programas de formación y profesionalización para docentes y directivos.

**Palabras claves.** Autonomía, educación, formación, gestión y liderazgo.

The present research aims to document the impact of the Educational Reform on the organization, structuring and movement of teaching and management personnel for compliance with the mandate of the General Law of the Professional Teaching Service (LGSPD), through the selection of professionals who fulfill the profiles and parameters that the times demand.

However, Mexico is living in crisis in all the areas that surround our culture, derived from bad public policies of the sexennial governments; Consequently, education is in a process of change, where the State delegates management autonomy to schools led by managers who have the problem and the need for training and professionalization of the position, this derived from observations and interviews with teachers and managers through a Ethnographic educational methodology; Which allows us to reflect that evaluations are not the panacea of change, finally the problem will continue until training and professionalisation programs for teachers and managers are deployed.

**Keywords.** Autonomy, education, training, management and leadership.

## 1. Introducción.

La presente investigación pretende documentar el impacto que ha generado la Reforma Educativa en el interior de las escuelas y que la base del magisterio mexicano no alcanza a adaptarse en su totalidad a cuatro años de su implementación y que se observa un grado de indiferencia, debido que a decir de los sujetos de investigación, esta reforma es sexenal y que al gobierno no le interesa la educación, simplemente es una mera simulación y aunque en la realidad de los hechos impera un gran descontento, se trabaja con los cambios implementados.

Por lo anterior es urgente y necesario la profesionalización y actualización de los directivos; para construir el camino hacia líderes escolares, a los cuales jurídicamente el sistema educativo por medio de la gestión directiva les otorga autonomía y poder para la toma de decisiones, siempre y cuando vaya encaminado y justificado en la Ruta de Mejora establecido por el Consejo Técnico Escolar de cada plantel educativo.

Asimismo, se encomienda la mejora de las escuelas a los directivos independiente a cada contexto y a las diferentes necesidades, por ello la reforma educativa, mediante la administración Federal de Educación Básica, precisan mayores grados de autonomía, que permitan a los directivos dar respuestas propias a las necesidades, problemáticas y demandas del plantel donde se labora.

Lo anterior plantea nuevos retos y tareas de los equipos directivos que deberán atender mediante un proyecto conjunto de acción. En un contexto de mayor autonomía en las escuelas y paralelamente de mayor corresponsabilidad por los resultados, se requiere una articulación pedagógica que necesariamente tiene que ir más allá de las habituales funciones burocráticas o administrativas, que de antaño el director desempeña en su diaria labor.

Sin embargo, es importante precisar el planteamiento del problema en donde se diagnóstica carencia de formación y actualización tanto de los docentes como de los directivos en educación, esto se ha postergado durante mucho tiempo, por lo que solicita que en los tiempos actuales debe ser impostergable y permanente para el logro de la calidad educativa.

En consecuencia, se pretende documentar la información para construir líneas de acción posibles que fortalezcan el rol directivo, mejorando sus funciones y competencias que exige el mundo globalizado.

Es de relevancia, dejar un testimonio documentado, mediante el uso de una metodología de investigación de corte cualitativo, descriptivo y microetnográfico para proponer alternativas de formación que influyan en la autonomía de gestión, acompañado de un liderazgo educativo.

Asimismo, los directivos generalmente contribuyen a mejorar los resultados del plantel educativo y el aprendizaje de los alumnos indirectamente, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal docente, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades de todo el personal que lidera, para construir dicho liderazgo, gestionando no sólo los recursos materiales para la atención oportuna de las enseñanzas, sino también gestionar los conocimientos que contribuyan a la mejora de la normalidad mínima, planteamiento de la actual reforma educativa,

implementada en cada ruta de mejora de los planteles escolares a nivel nacional.

Haciendo uso de la metodología cualitativa, con las técnicas de entrevista semiestructurada y cuestionarios se lleva a cabo un estudio microetnográfico educativo, en donde el investigador es un observador participante: por el momento se acompaña a 13 directivos de la zona centro de la Ciudad de México, con una población mayor a 500 estudiantes con una plantilla mayor a 50 docentes en promedio por cada escuela, de los cuales se pronuncian en contra de la reforma educativa por ser meramente político el asunto, porque abogan que solo se cambia de nombre los programas, pero que se trabaja así desde hace 20 años y no hay mejoras.

Hacer una comparativa sobre las competencias de los viejos y nuevos directivos con una pequeña muestra de la población de la zona 10 que abarca la dirección operativa 1 de la coordinación sectorial de educación básica, en la Ciudad de México, en cuanto a los mandatos de la actual reforma educativa.

Documentar el sentir de los directivos, en cuanto a la autonomía de gestión que el Estado está encomendando en la persona del director, quien es puente oficial entre las autoridades y la base trabajadora de la educación, confiando en la preparación académica de estos que cuentan con maestría e incluso doctorado en educación, por lo que se considera que los cursos que convoca la SEP, que no son obligatorios, porque además la logística no alcanza para la atención de la demanda de muchos docentes y directivos.

Dicha investigación se espera demostrar que es necesario y urgente el acompañamiento de personal especializado y que se cuente con diplomados en gestión y liderazgo para la resolución oportuna y eficaz de los problemas que se viven a diario, en las aulas, en los pasillos, en la calle, en las oficinas, porque se trabaja con personas, no con objetos y las escuelas tienen que reinventarse para alcanzar la eficiencia terminal de la educación básica, con buenos équitados docentes liderados por directores capacitados hacia la mejora.

## 2. Marco teórico.

La formación continua en México es dispersa y no responde a las necesidades locales, regionales y nacionales. Cuando debiera ser el desarrollo profesional docente un concepto integral, que recupera la necesidad de políticas, estrategias y acciones que garanticen su aprendizaje a lo largo de toda su vida profesional; que la sociedad revalorice a los docentes como sujetos de aprendizaje permanente, como protagonistas de una profesión en constante cambio según (Treviño & Cruz, 2014) citado por (Ruiz C. , 2012). Que los medios de comunicación y la desacreditación de la misma SEP, ponen en duda la calidad del trabajo que día a día realizan los docentes y directivos.

Tomando en cuenta que uno de los documentos relevantes que resaltan la importancia de la gestión escolar y formación de líderes es la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) (2013), emanado de la RE declarando en el Artículo 3° constitucional "El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos".

Sin embargo, los cambios que se esperan son de largo plazo y el Estado tendrá que invertir más en programas de formación y profesionalización de los docentes y directivos que son los que verdaderamente conocen a profundidad las problemáticas de cada contexto y las políticas públicas como bien se sabe que son simplemente retórica se quedan en la teoría que van y vienen cada sexenio.

Dado la investigación preliminar que se ha llevado a cabo, se observa una problemática en la carencia de liderazgo y gestión en los directivos de escuelas, en la conducción de los recursos humanos y materiales que les son conferidos de ahí la importancia de gestar un modelo de intervención para la formación en liderazgo y gestión estratégica de directivos de educación básica, garantizando así los objetivos proyectados en la ruta de mejora declarados por la SEP e implementados por las escuelas del país.

Pero más allá de las condiciones de promoción o ascenso, en el discurso educativo en general y en el campo del liderazgo y la gestión educativa en lo particular, se reconoce la importancia del papel que juegan los directivos escolares para el logro de los propósitos de las instituciones educativas que están a su cargo. Asimismo, se resalta la importancia de que estos líderes escolares posean una sólida formación y vivan constantes procesos de actualización, formación relevante que se expresa tangiblemente en programas de profesionalización a nivel internacional y nacional (SEP, Reforma Integral para la Educación Básica. Acciones para la implementación curricular 2007-2012, 2007).

Así, bajo un clima de inquietud e incredulidad del verdadero impacto de la Reforma Educativa de la Educación Básica, su implementación y legalización es más que evidente. El problema es que como señala (Edwards, 2013), que aun considerando que la calidad educativa sea la piedra angular de la iniciativa reformista, una educación para todos, con calidad tiene que emanar del esfuerzo conjunto de la sociedad en general y no solo señalar al docente como protagonista de los bajos logros académicos, sino reflexionar sobre los sexenios o gobiernos que no han sabido invertir en la educación, así como las bajas expectativas y baja responsabilidad de las propias autoridades educativas que impactan en un sistema educativo destinado al fracaso.

En la percepción de los diferentes investigadores (Murillo J. , 2005); (Edwards, 2013), en su crítica consideran que no basta simplemente con copiar modelos educativos de otros países para lograr cambios que aproximen a la calidad educativa, sin diagnosticar, planear, ejecutar y evaluar los logros educativos. Aunque es de subrayar que para lograrlo no basta con la tarea del maestro, sino del apoyo de todo el entorno del estudiante para lograr la mejora pretendida.

En este sentido, el INEE (2013), organismo encargado de evaluar las competencias de los docentes y directivos, no parece poseer el mejor mecanismo, tampoco la infraestructura y logística para tal proceso, ya que la política educativa debe reorientarse en efecto hacia la mejor formación y preparación de los docentes y directivos principalmente. Sin embargo, los enfoques de capacitación que hasta hoy se practican deben abandonarse para siempre; es su lugar cabe la adopción de teorías educativas como un fin de la formación docente, y adoptar enfoques de capacitación y actualización ajustados a la realidad nacional, factibles y representativos del quehacer docente en general y en específico de los directivos que son los

representantes oficiales de los planteles escolares ante las autoridades y la sociedad.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005): “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

De acuerdo con Cassasus (2005) citado por SEP (2009) 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 facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema del sistema educativo nacional.

Al respecto, Morán (2008), citado por SEP (2009) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que: Desafiar los procesos, crear e intervenirlos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para que actúen, ser líder que modela el camino a seguir.

En consecuencia, un líder que asuma y defienda valores internalizados a su condición de ciudadano; así como, se internalice como un servidor público, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles; acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo visionario, trazado a partir de las necesidades de la comunidad y en condiciones de incertidumbre; y sobre todo, una de las características esenciales de los verdaderos líderes, es la generación de credibilidad y confianza (Arredondo, 2010) que garantice la transparencia institucional.

De acuerdo con las ideas de (Bolívar A. , 2010), el perfil educativo de gestión, se está ampliando a un liderazgo pedagógico, es de suma importancia empezar a reflejar el liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección se tiene que ampliar de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje; de aquí la dirección de las escuelas muestran graves limitaciones actuales que tienen para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos.

Por lo que respecta al liderazgo pedagógico o institucional es de suma importancia para mejorar la organización escolar y son los directivos que deben implementar los cambios oportunos para la mejora de las instituciones.

Asimismo, tomando en cuenta que, si los profesores son clave de mejora, pero los directivos han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores en la práctica de la

enseñanza y no le temen a la supervisión de los resultados, alentando esto el progreso (Maureira, 2006).

Sin embargo, las distintas problemáticas como se da cuenta, no sólo es en el ámbito académico, sino en todas las esferas que circundan al individuo y que precisamente los docentes y directivos tienen a bien contribuir a la erradicación de ciertas prácticas anómalas que dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje y a las relaciones interpersonales, que debieran ser en un ambiente sano y cordial; es por ello que son los personajes que tienen el mando formal de las instituciones debieran tomar en cuenta para fomentar buenas prácticas de comunicación, valores, relaciones interpersonales de respeto; haciendo sinergias para influir de manera proactiva y efectiva la labor docente; quienes al final del día son lo que comparten en las aulas a diario con el estudiantado, quienes para esta Reforma Educativa en México son el centro protagónico del proceso educativo y queda en manos de los directivos hacer cumplir este mandato.

De acuerdo con (Leithwood, 2009), menciona que el liderazgo es la capacidad de influenciar en los demás, para tomar decisiones en las líneas propuestas para su acción, sin necesidad de ejercer una autoridad formal, especialmente en el aspecto organizativo que es una de las debilidades de las escuelas mexicanas, el aspecto organizativo, es por ello que la dirección debe alcanzar consenso y lograr metas comunes dirigidas a los aprendizajes de los estudiantes, esto sería el liderazgo educativo o pedagógico.

Hay que mencionar, además el éxito depende de las buenas prácticas realizadas en contextos y ambientes armónicos, en donde el directivo y profesorado tienen toda su atención, tiempo y apoyo para lograr buenos resultados, así lo demuestran estudios realizados tanto en Chile como en España, según (Volante, 2009), que deja al descubierto los aprendizajes esperados, la eficiencia y la calidad, que emanan de este trabajo en conjunto, independiente de los estilos de liderazgo que trabajen en las escuelas, lo que importa es el cambio de paradigmas que los protagonistas tienen a bien concebir para ir a la mejora.

Sin embargo, para algunos especialistas se sugiere que los directivos deben abandonar prácticas de antaño que lejos de resolver las problemáticas que presentan las escuelas, las empeora; en cambio se debe recurrir a gestionar activamente el proceso de mejora, se precisa poner al día, analizar y modificar todas las reglas, normas y convenciones implícitas que constituyen obstáculos para la acción.

De igual forma (Hragreaves & Fink, 2008) subraya la importancia de un liderazgo sostenible, que pondere la responsabilidad de asegurar una educación para todos y verdaderamente se cumpla este principio universal, que no genere diferencias sino más bien integre espacios oportunos con el propósito de promover aprendizajes sostenibles en el tiempo, para construir una ciudadanía con valores y responsabilidades de exigir una vida digna, ampliando la escolaridad obligatoria como un derecho que le permita evolucionar y globalizarse mediante competencias básicas que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. Para eso, no basta tener algunas buenas escuelas que funcionan bien, sino hacer de cada escuela una gran escuela a nivel nacional e internacional.

Mientras tanto, el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea participe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes, corresponsabilizando así a un liderazgo distribuido.

Sin embargo, se debe estructurar la formación de los docentes de acuerdo con los referentes de las competencias a desempeñar en el puesto de trabajo, que en el caso de la educación con calidad es la única fórmula para conseguir la finalidad de la formación, lo cual no implica que se limite a su saber hacer sino que deberá estar vinculado con los otros saberes que enriquecen las inteligencias emocionales para responder de manera ética a las distintas problemáticas que se viven en las escuelas de nivel básico

Conviene subrayar que, el enfoque basado en competencias puede contribuir eficazmente a la gestión de la dirección escolar, dado que plantea el desarrollo profesional y personal de los directivos. En esta dirección, (Teixidó, 2007) afirma que los directivos deben tener competencias técnicas específicas como el manejo de programas informáticos, generación de horarios, interpretación de la normatividad educativa, formalización de un proyecto educativo, gestión de recursos materiales, humanos, financieros y un largo etcétera

De igual modo, con la dirección, liderazgo y gestión se busca resultados eficientes mediante la implementación de estrategias para motivar, orientar e incentivar a los actores educativos en la realización de sus actividades y tareas. Para ello promueve el trabajo en equipo, la toma de decisiones participativa, la autoevaluación y la reflexión sobre la acción para aprender en un contexto de certezas e incertidumbres y poner a la disposición de los demás los conocimientos que se tengan para ampliar el abanico de posibilidades.

Definitivamente, (Mertens, 1996) afirma que la formación directiva dentro del marco de la educación basada en competencias, ha de estar encaminada fundamentalmente a que el director desarrolle competencias pertinentes para realizar su labor de manera fundamentada, efectiva, responsable e íntegra desde el punto de vista ético, ya que no es posible separar la formación profesional de la práctica directiva en sus diferentes contextos, de ahí que el directivo tiene una mayor responsabilidad de tener los conocimientos pedagógicos de todas las áreas, para poder orientar y acompañar al cuerpo docente, mediante el diálogo hacer las respectivas sugerencias para la implementación de nuevas estrategias metodológicas que indiquen la mejora continua.

Por lo anterior, insiste el autor en que la formación debe estar en acuerdo con la realidad que se vive y que debe ser en un marco integrador: todos los docentes con la misma oportunidad. No se pone de lado que las autoridades son las que tienen que desplegar las estrategias, cursos y diplomados suficientes para poder dar cumplimiento a lo que la misma ley proclama: docentes formados en fuertes competencias docentes y/o profesionales para lograr la calidad educativa que se ha elevado a rango constitucional.

Asimismo, la competencia más trascendental que debe incorporar el directivo escolar entre sus capacidades para que se proyecte al interior y exterior del plantel educativo es el liderazgo que se reconoce como pedagógico (Leithwood, Day,

Sammons, Harris, & Hopkins, 2006) donde precisamente el valor primordial son los aprendizajes de los estudiantes, por ello tiene que estimular a que los docentes den lo mejor si en las aulas, fomentando el trabajo en equipo y buena comunicación efectiva.

Por el principio se pondera el liderazgo pedagógico que en un estudio realizado por (Miranda & Reynoso, 2006), nos dan cuenta que este tipo de liderazgo tiene que ver con la persona del director escolar quien le toca gestar de manera armónica un clima y gestión eficaz, donde el principal objetivo tendrá que ver con la promoción de los aprendizajes, sus actividades se medirán con respecto al mejoramiento del rendimiento escolar de los estudiantes; haciendo partícipes a los docentes y padres de familia; así como a la sociedad en general, para ir sumando esfuerzos hacia la mejora, no sólo hacia una simulación.

Por otro lado, se investiga la evidencia del liderazgo transformacional que se basa en los medios que usa el directivo para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela y del contexto escolar, para fomentar en los profesores compromisos y desarrollo personal, profesional y ético, siguiendo a menara de ejemplo al director escolar.

De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización escolar, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso. Este tipo de liderazgo lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; se defiende la idea, que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva, sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo, (González & Hernández, 2003).

Sin embargo, para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización escolar, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas; en el consenso esta la voluntad y el compromiso de todos los protagonistas de la educación.

Desde otro punto de vista según, (Munch L. , 2011) subraya que una dirección escolar es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo. Asimismo, insiste en que un líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento, de tal modo, la autoridad del líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias.

De acuerdo con Munch, es evidente que existe una distinción entre líder y jefe, gerente o director, ya que el cargo de directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que ejerza una función directiva en cualquier organización sea un verdadero líder, reconociéndole sus conocimientos, sus experiencias, compromisos y cualidades de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad para conducir a logro de las metas de la institución educativa. Un líder es aquel que alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

Un líder requiere enfáticamente de conocimientos, cualidades y competencias: visión, misión, vocación de servicio, creatividad, optimismo y humildad; conocimientos sobre educación, administración y humanísticos; así como del sentido común, sinceridad, justicia y lealtad, amor a la educación.

En la situación escolar, los docentes en general observan los días transcurrir con la misma rutina. El líder, por el contrario, parece impulsado a capturar lo significativo del momento, ve las actividades comunes de la gente de la organización como revestidas de significados, llenas de propósitos y posibilidades, lo que tiene que fomentar en el cuerpo docente ese optimismo de cambios positivos para beneficio de la comunidad.

Además, los líderes poseen una visión de lo que su grupo podría hacer o de cómo su organización escolar podría servir al público en forma más efectiva, pero requieren articular esa visión de forma que capture la imaginación y el entusiasmo de sus seguidores, que en la escuela tendrán que ser sus compañeros docentes y los alumnos sin desconocer la fuerza de los padres de familia, para que haya mayor corresponsabilidad, logrando así una verdadera autonomía de gestión.

Habría que decir también, que el líder se antepone a los cambios y sabe que provocan un impacto sobre sus agremiados, sobre la administración del tiempo, las formas culturales, las nuevas políticas y procedimientos (Vargas, 2007). No obstante, el líder vislumbra los hechos y circunstancias como oportunidades de crecimiento humano.

Desde otro punto de vista, sin caer en el liderazgo paternalista, el director debe de atender a las necesidades de todos los docentes, pero además debe ser confiable y mediar las situaciones que se les presente, siempre y cuando esté dentro de sus posibilidades. Sin embargo, ninguna de las ideas sobre liderazgo antes mencionadas según (Murillo J. , 2005), van a perdurar en el tiempo y propone el concepto más aceptado por muchos investigadores: el liderazgo distribuido. Esta cualidad está basada en un liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto; significa un cambio en la cultura que implica un compromiso de toda la comunidad y se aprovechan las habilidades de cada integrante por la causa común, que en este caso son los aprendizajes de los estudiantes.

De igual manera, la (OCDE, 2015) señala que en algunos países prevalece la tradición del director de escuela como el administrador burocrático. Para el caso, en Austria, por ejemplo, si bien esta función está cambiando, los directores han sido responsables sobre todo de aplicar las políticas definidas en niveles más altos de la administración educativa en la realidad escolar. Su responsabilidad es asegurar que las reglamentaciones se pongan en marcha en forma correcta y que el alcance de las políticas formuladas en activo se limite a las necesidades propias de las instituciones, lo que actualmente pasa en las escuelas tanto de países europeos como en países Iberoamericanos.

### 3. Método.

La metodología que fundamenta la presente investigación es de corte cualitativo y estudio de campo de tipo microetnográfico educativo; en donde la etnografía según (Woods, 1987), el interés principal es el comportamiento de los sujetos de estudio, sus creencias, valores, perspectivas, motivaciones y modo en que se desarrolla o cambia con el tiempo, el observador participante se involucra con el grupo o los sujetos de

investigación; la validez y confiabilidad son los significados e interpretaciones.

Además, la etnografía es un modelo para recoger datos y una teoría para interpretarlos, lo cual fundamenta los objetivos de la investigación, que en este caso fue “comparar los estilos de gestión y liderazgo de los de los viejos y nuevos directores de educación básica de acuerdo a la opinión de los docentes”

Para esto, la metodología etnográfica educativa descriptiva, consiste en una observación participante donde se registra todo el contexto; desde conversaciones, entrevistas, cuestionarios, informantes claves y grupos de discusión en la recopilación de datos. Así como las historias de vida de personas inusualmente interesantes, por último, pero no menos interesantes los estudios de caso que describen la unidad muestral de directivos y docentes, (González & Hernández, 2003).

Lo anterior se fundamenta en la metodología etnográfica con la técnica de la entrevista semiestructurada, que tiene como finalidad aplicarlo de manera informal en la convivencia con los sujetos de estudio (directivos y docentes) de escuelas secundarias de la Ciudad de México.

La entrevista se sitúa dentro del enfoque cualitativo, se estudia la realidad del fenómeno social que la construyen los individuos que le dan significados. Además, se busca la expansión de la información, los datos se dan mediante un lenguaje natural y por consiguiente se busca entender el contexto y el punto de vista del actor social.

Los sujetos investigados son los directivos y docentes de 13 escuelas secundarias, pertenecientes a la zona o inspección número 10, lo anterior fue la muestra representativa de 103 escuelas de la dirección operativa número 1, que barca una demografía de tres municipios que son Azcapotzalco, Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{(N) \times (Z^2) \times (p) \times (q)}{(d^2) \times (N-1) + (Z^2) \times (p) \times (q)}$$

En donde, para calcular la muestra de directivos se utilizó los siguientes datos.

N = tamaño de la población (103)

Z = nivel de confianza (90%), donde en la tabla de valores de Z corresponde a 1.65

p = porcentaje de la población que tiene atributos 50%

q = probabilidad de población que no tiene atributos 50%

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). 20%

El resultado del número de directivos a entrevistar fue de 14.72 y la zona que mejor se adaptaba a la investigación fue la zona 10 con 13 directivos.

Se consideró encuestar a los docentes de las escuelas participantes, para obtener sus impresiones del desempeño de los directivos y aplicando la misma fórmula para obtener la muestra fue la siguiente:

N = tamaño de la población (550 profesores)

Z = nivel de confianza (95%), donde en la tabla de valores de Z corresponde a 1.96

p = porcentaje de la población que tiene atributos 50%

q = probabilidad de población que no tiene atributos 50%

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). 10%

El resultado obtenido fue de 81.79 profesores, pero se aplicaron 100 cuestionarios en una junta de consejo técnico escolar.

#### 4. Análisis de resultados.

Como resultado, se entrevistó a 13 directivos de la zona 10, de los cuales 8 directores fueron seleccionados por concurso de oposición en la primera fase de la evaluación en el 2014-2015 y para el 2017 serán nuevamente evaluados para determinar si cumplen con los parámetros que marca el INEE, de lo contrario regresarán a sus funciones anteriores. Estos consideran que fue muy sencillo pasar los filtros del procedimiento de selección y aun cuando no han recibido ninguna capacitación se muestran entusiastas para ir aprendiendo en el hacer de sus funciones y consideran muy necesario e importante la formación de directivos antes, durante y después del cargo, todos los entrevistados conocen el contexto en el que laboran y coinciden que es difícil trabajar en un ambiente insano ya que es notorio la desorganización entre los docentes, que la mayoría se resisten al cambio porque consideran que esta reforma es meramente política y laboral que no propone nada nuevo en cuestión pedagógica.

Los 13 directivos al igual que la inspectora de zona conocen la ruta de mejora que la SEP manda a implementar a las escuelas y estas, de acuerdo al diagnóstico de su contexto se ejecutan las acciones necesarias para lograr que la ruta de mejora alcance las metas mediante el esfuerzo y compromiso de todos los protagonistas de la educación.

Los 8 directivos seleccionados consideran que mediante el liderazgo participativo lograran corresponsabilizar a los docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar los conocimientos esperados. En cuanto a la autonomía de gestión los 13 directivos consideran que no existe como tal, debido a que la centralización de los recursos no permite que haya mejoras y es una mera simulación el hecho que las autoridades diseñen estrategias de autonomía a las escuelas, cuando en la realidad es otra.

Los 5 directivos dictaminados antes de la reforma educativa, consideran que los perfiles y parámetros que evalúa el INNE son muy laxos, cuando lo que verdaderamente se requiere es de gente comprometida por el bienestar de los estudiantes, y no solo por administrar los recursos sin rendición de cuentas, además hicieron énfasis en la importancia de la experiencia para liderar una escuela, de lo contrario irán al fracaso.

Los 13 directivos concluyen que la LGSPD, ha dejado cabos sueltos y no ha cumplido al 100% por ejemplo en la capacitación y acompañamiento a los directivos por personal especializado, sin embargo, los inspectores de zona han resuelto estos problemas.

Por último, coinciden en que no se alcanzará las metas del PND, puesto que las políticas de México cambian cada sexenio y no se tiene un proyecto de nación, lo cual impacta a la sociedad y al estudiantado en particular de no tener claro sus proyectos de vida.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la encuesta a los docentes de las 13 escuelas mediante una encuesta aplicado a los profesores permite hacer una comparativa de la organización que se tienen en las escuelas dirigidos por directores dictaminados de muchos años atrás y aun así han sido llamados a certificar su cargo, de lo contrario invitados a jubilarse, por otro lado las nuevas estrategias que están implementando los nuevos directivos seleccionados por concurso, en este sentido el 62% de los docentes consideran que los nuevos directivos no aplican bien la normatividad y aún

teniendo los conocimientos, les falta las competencias necesarias para dirigir bien una escuela.

El 88% opina que la reforma educativa no pretende que la calidad educativa mejore y menos si no hay capacitación hacia sus directores y docentes de las escuelas, ya que el acompañamiento no ha sido efectivo en su totalidad, debido a la falta de comunicación, al diseño de estrategias en conjunto, ya que los directivos la mayor parte del tiempo están en sus oficinas arreglando situaciones administrativas y no pedagógicas, independiente que se cuente con las figuras de apoyo.

Además, el 71% del profesorado opina que como parte del CTE, es tomado en cuenta para la gestión de las propuestas de trabajo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, aunque en el mismo porcentaje consideran no satisfactorio el ambiente laboral que se tiene en la escuela y que el director casi siempre intenta mejorar los ambientes, aunque a veces existen cotos de poder en las escuelas difíciles de erradicar y este toma partido.

Los encuestados coinciden en un 92% que el directivo orienta la ruta de mejora hacia el logro de competencias y tienen la firme intención de implementar los rasgos de la reforma educativa y del nuevo modelo educativo.

También el 61% de los profesores considera que el directivo usa el diálogo y la comunicación para atender las necesidades y demandas de la comunidad escolar, mientras que el resto opina que el directivo forma parte de los grupos de poder.

El 43% opina que el directivo tiene la capacidad de distribuir el liderazgo y gestionar eficazmente proyectos que vinculen a la escuela con la comunidad, así como el 72% considera que los nuevos directivos no son empáticos y quieren aplicar la normatividad tal cual.

Así, la opinión del 61% muestra que los nuevos directivos resuelven las distintas problemáticas que se presentan en la escuela, de acuerdo a la normatividad.

Por otro lado, el 80% opina que los viejos directivos toman mejores decisiones con respecto al funcionamiento de la escuela y se muestran más paternalistas, esto puede ser debido a la relación laboral que llevan los directivos con el personal docente.

Por último el 95% considera importante y necesario la formación tanto de docentes como directivos para lograr los objetivos de una educación de calidad.

## 5. Conclusiones.

En los distintos contextos en los que el director sujeto de estudio, tiene a bien implementar diferentes competencias para resolver las situaciones problemáticas desde violencia física y verbal entre alumnos, diferencias entre docentes, quejas de los padres de familia, rezago escolar, reprobación, inasistencias tanto de estudiantes como de profesores.

Las entrevistas fueron con el objetivo de conocer los procesos que han vivido los directivos para ocupar el cargo, sus años de servicio en el sistema educativo, sus percepciones con referencia a la transparencia de la evaluación, así como el acompañamiento que promete la LGSPD, formación y profesionalización por parte de las autoridades educativas de la SEP, los estilos de liderazgo que maneja en el contexto que le toca trabajar, los resultados que ha notado a partir de su gestión, las competencias que manifiesta ante los docentes para la mejora continua, el consenso con el consejo técnico escolar para la implementación de la normalidad mínima a lograr en el ciclo escolar y la organización de los diferentes rubros que se maneja en la Ruta de Mejora.

De los 13 directores de la zona 10 de la Dirección Operativa 1 del centro de la Ciudad de México; el 61 % de directivos son seleccionados por evaluación y el 39% directivos dictaminados mucho antes de la entrada en vigor de la reforma educativa, pero aun así han sido invitados por el INEE a certificarse para la permanencia del puesto.

Estos últimos, en entrevista han mencionado que no están de acuerdo con la llegada de los nuevos directivos ya que no cuentan con la experiencia de gestionar una escuela y que lejos de ir a la mejora, las escuelas están en riesgo, porque consideran que no es posible que una evaluación determine las competencias de los nuevos directivos, ya que ellos tuvieron muchos años de trabajo y estudio para lograr ascender por escalafón y trabajo sindical, que si se prestaba a la corrupción, pero que actualmente también el sistema puede ser no transparente y es una mera simulación.

Los directivos seleccionados por evaluación a partir del ciclo 2014-2015, están estresados porque están a punto de ser evaluados nuevamente para continuar por cuatro años o bien dictaminar sus funciones permanentes; en general manifiestan su descontento con el sistema, ya que no han recibido acompañamiento, que han tenido que aprender en el camino y con apoyo de otros miembros de la comunidad, además tienen la perspectiva que las escuelas están en crisis porque no cuentan con la infraestructura necesaria para brindar educación de calidad.

Además los directivos entrevistados, comentan que los padres de familia en general manifiestan su disgusto con las estrategias de enseñanza de algunos docentes y los docentes cansados de atender a más de 300 alumnos por día, sin el apoyo de la familia en casa, están en el desánimo de implementar la reforma educativa, porque las estrategias nos son las adecuadas para los jóvenes de hoy, consideran que los docentes no se han comprometido al 100% por implementar las indicaciones en el nuevo modelo educativo, los directivos manifiestan que mientras no haya cursos tanto para docentes como para directivos no se alcanzarán las metas propuestas para una educación de calidad.

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver problemas y se empieza a ver más que como un liderazgo de un solo individuo, a considerarse más como una comunidad, asumida por distintas personas según sus competencias y momentos. La tarea principal del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y habilidades.

De manera que, según (Murillo J. , 2005), el liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar desde un lugar central tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Que, visto así, es la posibilidad de aplicación democrática a las cualidades y posibilidades intelectuales de todos los integrantes de la comunidad escolar y con esto se fomenta el trabajo en equipo, para la corresponsabilidad de resultados independiente si los directivos son nuevos o viejos, lo importante aquí es que verdaderamente se trabaje en beneficio y para la mejora de la educación de México.

Por consiguiente, las escuelas irán a la mejora cuando todo el equipo docente se comprometa y realmente desempeñe bien sus funciones, mientras tanto le corresponde al director fomentar las buenas relaciones, el trabajo colaborativo, estimular los talentos y las diferentes competencias de los docentes para apoyar el trabajo día a día; además dejar a un lado prácticas autocráticas que dividen a la organización escolar, provocar situaciones positivas involucrando a todos y valorando el trabajo de cada uno de los participantes.

Mediante el acompañamiento a los docentes en las aulas con una actitud efectiva y manejando un buen diálogo, los docentes no sentirán el estrés que les provoca ser supervisados y

criticados en su labor, por el contrario, se abrirán a los cambios que el director pudiera sugerir para la mejora de los aprendizajes significativos de los estudiantes, viviendo así en un ambiente sano y de concordia entre los protagonistas de la educación, dejando a un lado situaciones personales.

Es importante que los directivos cuenten con espacios de intercambios pedagógicos y conozcan bien a sus docentes, al igual que a los estudiantes, para que con base en esto sugiera estrategias de mejora.

## 6. Referencias

- Arredondo, F. (2010). La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México
- Disponible en: <https://eventosunam.wordpress.com/2010/03/29/xv-congreso-internacional-de-contaduria-administracion-e-informatica/México: UNAM>.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Edwards, D. (2013). Replanteando el debate sobre una educación de calidad. En: *Paradigma XXI*. México: SNTE. 1;2, julio-septiembre 2013. pp 6-13
- González, J., & Hernández, Z. (2003). Paradigmas Emergentes Y Métodos De Investigación en el Campo de la Orientación. Disponible en: <http://www.geocities.com/seminarioytrabajodegrado/Zulay2.html>.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible*. Madrid. Ministerio de Educación y Ciencia. Morata.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Disponible en: <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- INEE. (11 de Septiembre de 2013). DECRETO por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Obtenido de *Diario Oficial de la Federación*: Disponible en: [https://www.sep.gob.mx/work/appsite/reforma\\_educativa/Ley\\_del\\_Instituto\\_Nacional\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_la\\_Educacion.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/appsite/reforma_educativa/Ley_del_Instituto_Nacional_para_la_Evaluacion_de_la_Educacion.pdf)
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), pp 1-10.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Editado Cinterfor/OIT.
- Miranda, F. & Reynoso, R. (2006). La Reforma de la Educación Secundaria en México. Elementos para el debate. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11(31), pp. 1427-1450.
- Munch, L. (2011). Liderazgo y dirección. *El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Murillo, J. (2005). Una panorámica de la carrera docente en Latinoamérica. *Sistemas de reconocimiento y promoción del desempeño profesional*. Revista Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, 1. pp. 52-58.
- OCDE. (2015). *La OCDE presenta el Reporte Estudiantes, Computadoras y Aprendizaje: Haciendo la Conexión*. Recuperado el 2016, de OCDE. Mejores políticas para una vida mejor: Disponible en: <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/estudiantes-computadoras-y-aprendizaje-haciendo-la-conexion.html>
- Ruiz, C. (2012). La Reforma Integral de la Educación Básica en México (RIEB) en la educación primaria: desafíos para la formación docente. *México. REIFOP*, 15 (1), pp 51-60.
- SEP. (2008). *Reforma Integral para la Educación Básica En México. Acciones para la implementación curricular 2007-2012*. México: SEP.
- SEP. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: SEP.
- Teixidó, J. (2007). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. XVIII Jornadas estatales del fórum europeo de administradores de la educación. *GROC*. pp 3-30
- Disponible en: [http://www.joanteixido.org/doc/comp\\_direct/Jornadas\\_Toledo.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf)
- Treviño, E., & Cruz, R. (2014) La Reforma Integral de la Educación Básica en el discurso docente: Análisis desde el ángulo de la significación. *Perfiles educativos*, 36(144). pp. 50-68.
- UNESCO (2005). *Educación para todos. Un imperativo de la calidad*. Francia. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001501/150169s.pdf>. París: UNESCO.
- Vargas, I. (2007). *Perspectivas y desafíos de la Administración Educativa. III Congreso Internacional de Administración de la Educación*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Volante, P. (2009). *Influencia de la Dirección Escolar en los Logros Académicos*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós.