SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

La función directiva, su influencia en el desempeño docente y su impacto escolar y social.

Ana Rosa Tuyub Balan.

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

La función directiva, su influencia en el desempeño docente y su impacto escolar y social.

Ana Rosa Tuyub Balan.

Tesis presentada para obtener el grado de

Maestro en Gestión Educativa.

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 20 de septiembre de 2023.

C. ANA ROSA TUYUB BALAN
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"La función directiva, su influencia en el desempeño docente y su impacto escolar y social",** asesorado por el Dr. Mauricio Cantun Caamal, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente
"Educar para Transformar"

Mtro. Mario Orlando Martín Pech
Director de la UPN unidad 041

DEDICATORIA

A mi esposo Jimmy, por ir de la mano caminando, amándonos, construyendo una vida juntos.

A mis hijos Ale y Santi, por ser la razón de mi existir.

A Tere y Alfredo, por sus palabras siempre acertadas, por estar al pendiente de mí y darme ánimo para no rendirme y seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Este trayecto no ha sido fácil, sin embargo, me encontré con las personas indicadas que contribuyeron acertadamente a lograr esta meta, por ello, considero necesario darles las gracias…

En primer lugar, a Dios, al todo poderoso, por la vida.

A la UPN, por abrigarme nuevamente y darme la oportunidad de crecer profesionalmente.

Al Dr. Mauricio Cantún Caamal, por su constante guía y apoyo incondicional, por compartir sus conocimientos y por creer en mí.

A mis padres, por su presencia y amor, porque sé que comparten con gran alegría mis logros.

A mis hermanos, porque de ellos siempre he tenido ejemplo de superación.

A mi familia: Jimmy, Ale y Santi, por existir y estar a mi lado apoyándome en este camino…los amo.

A mi suegra y cuñadas, por estar a mi lado, ser parte de mi vida y disfrutar conmigo cada triunfo.

A mis compañeros, por contribuir con sus experiencias en la realización de este trabajo.

A todos ustedes gracias, gracias infinitas.

RESUMEN

Este documento tiene la finalidad de mostrar la importancia de la función directiva dentro de una institución escolar, ya que, se cree relevante el papel del director para el adecuado funcionamiento de un centro educativo, siendo pieza clave para mejorar el desempeño profesional de los docentes a su cargo, así como generar a través de su actuar un impacto escolar y social en la comunidad.

Palabras claves: dirección escolar, función directiva, liderazgo, liderazgo pedagógico, desempeño docente, director, impacto escolar y social, educación básica primaria.

ABSTRACT

This document has the purpose of showing the importance of the management function within an educational institution, since the role of the director is believed to be relevant for the proper functioning of an educational center, being a key piece to improve the professional performance of teachers through their position, as well as generate through their actions a school and social impact in the community.

Keywords: school management, managerial function, leadership, pedagogical leadership, teacher performance, principal, school and social impact, primary basic education.

INDICE GENERAL

Dictamen iii

Dedicatoria…….iv

Agradecimientos……...v

Resumen……vi

Abstract……..vii

Introducción……1

Capítulo 1. Planteamiento del problema……...5

1.1 Descripción de la situación problema……...5

1.2 Pregunta de investigación……..7

1.3 Objetivos……7

1.4 Justificación o importancia de estudio……..8

1.5 Hipótesis……11

Capítulo 2. Marco teórico……13

2.1 Marco conceptual……13

2.2 Marco referencial……..43

2.3 Marco contextual……..64

Capítulo 3. Metodología……...69

3.1 Tipo de estudio……..69

3.2 Ubicación y tiempo de estudio……....73

3.3 Sujetos y participantes…….. .74

3.4 Instrumentos de acopio de la información……....76

3.5 Procedimientos…….83

Capítulo 4. Resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones…….86

4.1 Análisis de los resultados……....86

4.2 Discusión……....93

4.3 Conclusiones……..97

4.4 Recomendaciones……101

Referencias……103

Anexos……108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Escuelas y directivos por municipio……..95

Tabla 2. Escuelas por municipio que no cuentan con directivos……....96

INTRODUCCIÓN

La historia de la educación en el México contemporáneo proviene de los principios planteados en la Constitución de 1917; uno de los agentes para educar es el maestro quien se encargaría de formar a los ciudadanos según los ideales de los intelectuales de aquella época, siendo José Vasconcelos uno de los más importantes.

Pero si el maestro es una figura importante, el director que es poco mencionado lo es de igual forma, algunas veces, el maestro fungía como director, situación que continúa hasta ahora. ¿Qué tan valiosa puede ser la función directiva? Junto a la acción de enseñar, hacer la labor burocrática y organizacional siempre está presente, por lo tanto, unas como otras son complementarias en la gestión educativa y es parte de esto lo que se pretende mostrar en este informe de investigación, enfocado en el tiempo actual, dándose por la necesidad de conocer el papel de esta figura educativa.

En el ámbito educativo la figura del director juega un papel importante para lograr los objetivos de la educación en México, siendo este cargo el de mayor jerarquía en una escuela de educación básica, sobre su espalda recaen responsabilidades, las cuales, mediante el ejercicio de sus funciones va marcando la ruta o camino para dirigir a la institución hacia la obtención de metas comunes que eleven la calidad en los aprendizajes de los alumnos.

Ser director en tiempos actuales, demanda un fuerte compromiso, profesionalización, actualización, desempeño, liderazgo para poder afrontar los retos que surgen en la cotidianeidad de la vida escolar.

En lo general y en lo particular la función directiva tiene influencia en todos aquellos involucrados en el proceso educativo llámense maestros, padres de familia, alumnos, personal de apoyo y demás comunidad escolar.

El trabajo tiene el objetivo de mostrar la relación que guarda la función directiva con el desempeño docente; así como, detectar su impacto escolar y social. Se desarrolla en la escuela primaria “María Lavalle Urbina” T.M. (ubicada en la Unidad Habitacional Siglo XXI) de la ciudad de San Francisco de Campeche.

La presente tesis se estructura en cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo 1. Planteamiento del problema. Engloba los aspectos que dan origen al fenómeno de estudio, en este apartado se describe la situación del problema, se formula la pregunta de investigación y los objetivos general y específicos que se quieren lograr a través de la realización de la investigación, es aquí también donde se justifica la importancia del estudio y se generan los supuestos o hipótesis que se desean comprobar.

El capítulo 2. Marco teórico. Permite fundamentar de manera teórica el fenómeno de estudio; a través, de las aportaciones de diferentes autores que han hecho investigaciones al respecto. Este capítulo se divide en tres apartados:

- Marco Conceptual. Se definen de manera clara y sustentada aquellos conceptos que encierra la investigación, en este trabajo de manera particular se muestran las conceptualizaciones dadas por autores en

torno a la dirección escolar: escuela, director (funciones, liderazgo, liderazgo pedagógico, desempeño) docentes, alumnos y padres de familia.

- Marco Referencial. Se compilan diversas investigaciones realizadas en el ámbito internacional, nacional y local que tienen una relación estrecha con el fenómeno de estudio.
- Marco contextual. Se proporciona el panorama del lugar en donde surge el fenómeno motivo de investigación, enmarcando sus características físicas, sociales y naturales que inciden en el origen del problema estudiado.

El capítulo 3. Metodología. Describe los procedimientos y técnicas que se aplicaron de manera ordenada en las distintas etapas de realización del estudio, con el propósito de conseguir los objetos planteados.

Es en este apartado donde se muestra el tipo de estudio que se llevó a cabo, así como: su diseño, ubicación en tiempo y espacio, los sujetos participantes, los instrumentos utilizados para la recopilación de datos o información y los procedimientos realizados.

Finalmente, en el capítulo 4. Resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones. Se analizan los resultados obtenidos a partir de la información recopilada, se discuten si dichos resultados fueron los esperados o no, se señalan las deficiencias que se dieron en la investigación, así como el logro de los objetivos planteados y la comprobación de la hipótesis formulada dando lugar a la enunciación de las conclusiones a las cuales se llegaron, así también es en este apartado donde

se hacen algunas recomendaciones para siguientes investigaciones a realizar con respecto al fenómeno estudiado.

Si bien el ejercicio de este documento podría verse como sencillo y elemental, el mostrar cómo se da una situación única en un espacio, tiempo y contexto determinado pueden proporcionar elementos y pautas que ayuden a otros trabajos de investigación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer capítulo se describe el panorama del trabajo de investigación, de cómo surge la inquietud de estudiarlo, su importancia en el ámbito educativo y aquello que se busca conocer a través del planteamiento de los objetivos y de las hipótesis de investigación.

1.1 Descripción de la situación problema

Las personas son seres sociables por naturaleza, pareciera que convivir o interactuar con las demás personas es una actividad sencilla, sin embargo, la realidad puede ser muy distinta. Hablar de educación también es adentrarse a un tema complejo, una palabra que involucra a muchos actores (hablando de un centro educativo: directivo, docentes, personal administrativo, padres de familia, alumnos, comunidad), mismos que llegan a un punto de reunión con sus propias historias, cultura, trayectoria, que al mezclarse pueden dar ventajas o provocar desaciertos en el intento de alcanzar metas comunes.

Desempeñar cualquier tarea compleja, la educación lo es, con otras personas dentro de una escuela, puede brindar beneficios para quienes la realizan, así como, para los destinatarios de dicha tarea; lo anterior, requiere del compromiso absoluto de todos y cada uno de los que forman parte de una institución.

La escuela tiene una misión, garantizar el derecho a la educación, pero además hacerlo con calidad. Ello implica que todos los involucrados en la tarea

educativa desarrollen el sentimiento de pertenencia a la escuela y se involucren en una responsabilidad compartida.

Dentro de la escuela día a día surgen múltiples situaciones que requieren de atención, a simple vista, parece sencillo mantenerla limpia, atender a los alumnos, recibir a los padres que llegan a pedir información, componer una tubería rota o dedicar tiempo a las demandas de los profesores, sin embargo, detrás de cada situación está el actuar de una de las figuras principales de un centro escolar “el director”. El *Diccionario etimológico de términos usuales en la praxis docente*, define al director “como el regente de las instituciones de enseñanza inicial y primaria” proviene del verbo latino “diriga”, dirigir (Castello y Márgico, 1995). Sin embargo, un director ¿solo dirige una escuela? ¿será suficiente su actuar, solo dirigir?

La teoría clásica dice que el directivo organiza, coordina, planifica y controla; estas cuatro acciones suenan muy sistematizadas y dejan un gran vacío respecto a la función directiva, se ha hecho muy poco por conocer qué cosas hacen los directores, y por qué y cómo las hacen; desde esta ignorancia pueden surgir perspectivas idealizadas de la dirección escolar.

Lo cierto en este punto, es que las funciones de un director de escuela son muchas y variadas, ya que influyen en su actuar múltiples factores, ante esto, sería conveniente preguntarnos ¿Qué hace realmente un director de escuela? ¿Todas las acciones que realiza son parte de sus funciones? Sin respuestas claras a estas interrogantes será difícil enseñar cómo dirigir, ni diseñar sistemas de formación para los directivos, ni mejorar, en gran medida, su práctica.

Para conocer parte de lo que es la función directiva, en este trabajo se plantea lo siguiente:

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo la función directiva en la escuela primaria “María Lavalle Urbina” T.M. de la ciudad de San Francisco de Campeche influye en el desempeño de los docentes y de qué manera impacta en el contexto escolar y social?

1.2.1 Pregunta general

¿Qué relación guarda la función directiva en el desempeño docente y cuál es su impacto escolar y social en la comunidad educativa “María Lavalle Urbina” T.M.?

1.2.2 Preguntas específicas

¿El proceder del director es concordante con su función directiva?

¿La función directiva influye de manera significativa en el desempeño docente?

¿Cuál es el impacto escolar y social que genera la función directiva a través de su influencia en el desempeño docente?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Mostrar la relación que guarda la función directiva en el desempeño docente y cuál es su impacto escolar y social en la comunidad educativa “María Lavalle Urbina” T.M.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer si el proceder del director es concordante con su función directiva.

- Determinar si el actuar de la dirección escolar influye de manera significativa en el desempeño docente.
- Detectar el impacto escolar y social que genera la función directiva a través de su influencia en el desempeño docente.

1.4 Justificación o importancia del estudio

Los directivos, docentes, personal de apoyo, alumnos y padres de familia son importantes para que el derecho de la niñez mexicana a una educación de calidad sea una realidad, los actores directamente involucrados en esta encomienda, deben reconocer lo relevante que es su actuar en el ámbito educativo; sin embargo, para proceder en concordancia con la función que se desempeña, es importante tener conocimiento de las responsabilidades y acciones que el cargo que se ostenta amerita realizar.

Este trabajo se hace con la finalidad de mostrar la función directiva y su influencia en el desempeño docente, ya que, se cree relevante el papel del director para el correcto funcionamiento de la escuela, así como su actuar se considera pieza clave para mejorar el desempeño profesional de los maestros a su cargo, generando de un modo u otro un impacto escolar y social dentro de la comunidad en donde se encuentra inmerso el plantel educativo.

La función directiva está relacionada con cualidades que deben estar presentes en un director de escuela, entre las que se encuentra el liderazgo. La OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúa el liderazgo directivo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje. Si los docentes son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado

para que los docentes sean eficientes, supervisando los resultados y alentando el progreso.

El liderazgo directivo ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de las escuelas, ya que, incide en aspectos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes; impactando de este modo en los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, 2006).

Existen evidencias que muestran el liderazgo escolar como un factor primordial en el mejoramiento de los centros escolares y, en definitiva, de los logros de aprendizaje de los alumnos, el liderazgo está orientado a la gestión de las escuelas, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol.

La investigación que se reporta surge a partir de la observación de diferentes situaciones que tienen lugar dentro del mencionado plantel escolar; situaciones que de una u otra forma definen las relaciones entre actores directos del proceso educativo (director, docentes, alumnos, padres de familia). La necesidad de establecer acuerdos entre docentes y en general ante todos los miembros de la comunidad escolar para desarrollar una tarea colectiva, requiere de contar con un líder, no con una autoridad, la función social de la escuela que es básicamente dar respuesta a un derecho fundamental de los individuos, su educación, exige que el director como cabeza de la institución sea capaz de desempeñar sus funciones con éxito, con certeza, empatía, poniendo siempre en su actuar la satisfacción de las necesidades de la escuela, de los alumnos y del contexto social en general.

Los alumnos tienen derecho a recibir una educación de calidad, esto en muchas ocasiones no es posible lograrlo si entre quienes los educan no existen compromisos, actuaciones solidarias, espíritu colaborativo para lograr un bien común, diversos análisis de enfoque micropolítico han mostrado la evidencia de que en las escuelas se vive habitualmente en un clima de conflicto. No por ello significa que se tenga una mala organización o una gestión inadecuada, sino que responde a la naturaleza de las organizaciones. Por ello, para que haya esa responsabilidad compartida y el clima de conflictos sea imperceptible, la figura del director debe estar presente en cada situación, en cada momento del día a día desempeñando sus funciones como líder de la escuela.

La teoría de las relaciones humanas constató la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. El "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana" (R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik, 1970).

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente dentro de grupos sociales (como la escuela). El comportamiento del líder, que involucra funciones como planear, informar, evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc., deben ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos o metas compartidas.

Este informe de investigación nos permitirá conocer la difícil tarea de dirigir un centro escolar, no es desconocido que un director de escuela primaria tiene muchas responsabilidades y que éstas pueden hacerse más pesadas cuando no se cuenta con personal de apoyo adicional para efectuarlas. Ser director y ejercer las funciones que el cargo amerita, podría ocasionar inquietud, ya que todo lo que un director debe

hacer y conocer demanda de esta figura, estar sumamente comprometida con la educación.

Las condiciones de las escuelas, las necesidades de la sociedad y las nuevas disposiciones en el ámbito educativo, plantean una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes significativos para su vida presente y futura.

La función directiva en la Nueva Escuela Mexicana (NEM) proyecta a un director que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en el que trabaja (SEP, 2019); bajo esta perspectiva, aquí se ofrece una visión más cercana a la realidad que encierra el ejercer la funciones directiva, su influencia en el desempeño docente y su impacto escolar y social en la comunidad o contexto en las que se ejecutan, teniendo presente que cada escuela es única y que el desempeño del director de la escuela depende de diversas situaciones que dan significado e importancia a cada acción realizada.

1.5 Hipótesis

La función directiva en la escuela primaria “María Lavalle Urbina” T.M. de la ciudad de San Francisco de Campeche influye en el desempeño de los docentes e impacta de manera positiva en la comunidad escolar y social.

1.5.1 Hipótesis general

La adecuada relación entre la función directiva y el desempeño docente de la escuela primaria “María Lavalle Urbina” T.M. genera un impacto escolar y social positivo.

1.5.2 Hipótesis específicos

- El proceder del director es concordante con su función directiva.
- La función directiva influye de manera significativa en el desempeño docente.
- La función directiva a través de su influencia en el desempeño docente genera un impacto escolar y social positivo.

Se sabe que el trabajo de dirigir, es complejo. En la actualidad con la normatividad cada vez más extensa, se avizora aún más complicado, para avanzar con esta temática se plantea: ¿Qué significa ser director? ¿Qué es la función directiva? y ¿Qué del desempeño docente? interrogantes que se intenta resolver en el siguiente apartado.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace una revisión de los conceptos que conforman las variables que dan lugar a la investigación, los cuales son importantes detallar para entender la naturaleza del trabajo, algunos conceptos a tratar son: escuela, elementos de una escuela, funciones directivas, liderazgo desde el enfoque educativo, liderazgo pedagógico, desempeño docente.

Asimismo, se presenta y analizan algunos estudios realizados en torno al tema planteado, tanto en el ámbito local como en el nacional e internacional; que dan sustento a la investigación.

En un último momento se da un amplio panorama del contexto en el cual nace el tema de estudio, destacando las razones por las cuales surge la inquietud por investigarlo.

2.1 Marco conceptual

2.1.1 La escuela ¿Cuál es su función?

Un término que es importante tener presente es el de “escuela” puesto que el motivo de investigación se da en este espacio, es necesario plantearse ¿Qué es una escuela? ¿Qué hace que una escuela sea escuela?

Si bien la escuela es una institución de enseñanza y aprendizaje, en donde se mezclan artefactos y tecnologías, desde el cuaderno hasta la computadora, es también un “espacio de encuentro y de construcción de lo común, no sólo entendido como encuentro de mentes, sino de presencia del otro: sujetos y miradas. La escuela

es un espacio de socialización que permite salir del entorno inmediato familiar y abrirse al mundo" (MEJOREDU, 2022).

La *Ley General de Educación* en su Artículo 98 menciona:

> "Los planteles educativos constituyen un espacio fundamental para el proceso de enseñanza aprendizaje, donde se presta el servicio público de educación por parte del Estado o por los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Con el acuerdo de las autoridades, madres y padres de familia o tutores y la comunidad, en la medida de sus posibilidades, funcionarán como un centro de aprendizaje comunitario, donde además de educar a niñas, niños, adolescentes y jóvenes, se integrará a las familias y a la comunidad para colaborar en grupos de reflexión, de estudio y de información sobre su entorno". (DOF, 2019, p.34).

Una escuela no solo es un edificio creado, equipado y destinado a brindar educación, no son solo aulas en las que de manera cotidiana se da el proceso de enseñanza y aprendizaje, se cumple un horario y una normativa…sino que una escuela va más allá de una construcción y una pedagogía, es un lugar de encuentro de mundos, de vidas distintas y únicas que recaen en sus espacios, es para muchos un sitio seguro, un hogar, una familia, una oportunidad, un refugio.

La escuela no solo tiene una función educativa, tiene una misión social, debe ser capaz de crear a ciudadanos con conocimientos y valores bien cimentados, de sus puertas deben salir niños, niñas, adolescentes y jóvenes con pensamiento crítico, filosófico, histórico y humanístico, con habilidades socioemocionales como el respeto a los otros, la colaboración, el trabajo en equipo, apreciación por el arte y el deporte; de modo que las personas puedan desarrollarse plenamente en su contexto social. (DOF, 2019).

Para cumplir con la función de la escuela todos los inmersos en su acontecer deben participar activamente, desde autoridades educativas, supervisores, directores, maestros, personal administrativo, alumnos, padres y madres de familia y demás

asociaciones o empresas de la comunidad que se involucran con la educación requieren trabajar en común, en sintonía, en conjunto, en equipo para lograr la equidad, la excelencia y la mejora continua de la educación para así lograr el objetivo primordial de la escuela “el desarrollo humano integral del educando, reorientar el Sistema Educativo Nacional, incidir en la cultura educativa mediante la corresponsabilidad e impulsar transformaciones sociales dentro de la escuela y en la comunidad” (DOF, 2019).

2.1.2 La escuela primaria

La educación primaria forma parte de la educación básica obligatoria establecida en el artículo 3º Constitucional (DOF, 2019) y en la *Ley General de Educación* (DOF, 2019), al hacer referencia a la educación básica se mencionan a las instituciones educativas de los niveles de preescolar, primaria y secundaria, por su parte la educación media superior se declaró obligatoria el 9 de febrero de 2012 (DOF, 2012).

La escuela primaria, es una institución importante dentro de la sociedad, ya que es la encargada de educar formalmente a los alumnos con la misión de dotarlos de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores fundamentales que les permitan en su momento incorporarse de manera activa a la sociedad en donde se desenvuelven, ser ciudadanos libres y contribuir a través de la educación al mejoramiento del entorno social del que forma parte, así como elevar su calidad de vida.

Este nivel educativo atiende a niños y niñas de 6 a 12 años de edad y entre los servicios que ofrece se encuentran la primaria general, indígena y comunitaria.

Cabe señalar que la educación primaria consta de 6 grados escolares que van de 1º a 6º. Aunque algunas adaptaciones como la hecha por Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) maneja 3 niveles escolares, englobando dos grados por nivel: I. Primero y segundo, II. Tercero y cuarto y III. Quinto y sexto.

Según datos del INEGI la matrícula escolar a inicios de curso del ciclo 2020-2021 a nivel nacional muestra un total de 13 677 465 estudiantes de nivel primaria de los cuales 6 955 332 son hombres y 6 722 133 son mujeres, por otro lado, a nivel estatal (Campeche) la consulta realizada arrojó un total de 100 121 estudiantes de educación primaria siendo de éstos 51 141 hombres y 48 980 mujeres, lo que hace notar que hay más hombres inscritos en este nivel educativo a nivel nacional y estatal (INEGI, 2021); es importante destacar que los datos presentados se refieren al esquema general –escolarizado- del Sistema Educativo Nacional y comprenden los servicios por sostenimiento público (federal, estatal) y privado.

El *Acuerdo número 96* que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 1982, menciona en su artículo 2º “Las escuelas de educación primaria son instituciones destinadas a proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos, y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social”.

Este mismo *Acuerdo número 96* menciona en su artículo 3º algunas atribuciones que le corresponden a la escuela primaria, entre las cuales se encuentran: el cumplimiento de los objetivos de la educación primaria con apego al

artículo 3º Constitucional, promover el desarrollo integral del educando (familiar, escolar, social, física y mental), proporcionar al educando las bases para ejercer sus derechos y obligaciones, aplicar el Plan y Programa de estudios vigente y desarrollar los conocimientos, habilidades, los hábitos y las aptitudes de una manera significativa para el educando (DOF, 1982).

2.1.2.1 Clasificación de las escuelas primarias

Con base en el *Acuerdo número 96* (DOF, 1982) las escuelas primarias pueden clasificarse:

Por su ubicación en:

Urbanas: Aquellas escuelas que se encuentran en poblaciones con más de 2, 500 habitantes.

Rurales: Aquellas escuelas que se encuentran en poblaciones cuya cantidad de habitantes son menor o igual a 2, 500 personas.

Por su organización en:

Completa: Escuelas que imparten los seis grados de educación primaria y tienen un maestro por cada grado.

Incompleta: Escuelas que, independientemente del número de grupos y maestros con que cuentan, no imparten el ciclo completo de educación primaria.

Unitarias: Escuelas que cuentan con un solo maestro, independientemente del número de grados o grupos que atienda.

Rurales unitarias completas: Escuelas en las que uno o dos maestros atienden los seis grados de educación primaria.

Por la permanencia de los alumnos en el plantel:

Internas: Escuelas cuyos alumnos residen en el plantel y reciben alimentación completa dentro del mismo.

Medio Internas: Escuelas en las que los alumnos permanecen en el plantel, además de las horas de clase, el tiempo necesario para que se les proporcione uno o dos alimentos. Estas escuelas formaban parte del programa educativo “Escuelas de Tiempo Completo” las cuales surgieron durante la Alianza por la Calidad de la Educación firmada entre el gobierno de Felipe Calderón y la maestra Elba Esther Gordillo “lidereza” del SNTE el 15 de mayo de 2008, sin embargo, a finales del ciclo escolar 2020- 2021 el gobierno de Andrés Manuel López Obrador las eliminó, así que para inicios del ciclo escolar 2021- 2022 ya no operaban.

Externas: Escuelas cuyos alumnos permanecen en el plantel únicamente durante las horas de clase.

Por el alumnado al que prestan sus servicios:

Comunes: Escuelas dedicadas a la atención de alumnos típicos.

Especiales: Escuelas dedicadas a la atención de alumnos atípicos.

Bilingües o Biculturales: Escuelas que imparten educación a los diferentes núcleos étnicos que existen en el país.

Por su dependencia económica:

Federales: Escuelas cuyo sostenimiento, control técnico y administrativo están a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

Federalizadas: Escuelas cuyo control técnico y administrativo y sostenimiento se rigen por convenios suscritos entre la Secretaría de Educación Pública y las entidades federativas.

Coordinadas: Escuelas cuyo control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y son sostenidas por las entidades federativas.

Escuelas Artículo 123: Escuelas cuyo control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y su sostenimiento corresponde a las empresas públicas y privadas en cumplimiento de la fracción XII del artículo 123 constitucional.

Por cooperación Clave "C": Escuelas en las que el control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y su administración y sostenimiento corresponden a personas físicas o morales de carácter privado.

Por su turno de trabajo:

Matutinas: Escuelas cuya función docente es realizada de las 8:00 a las 13:00 horas.

Vespertinas: Escuelas en que la función docente se realiza de las 14:00 a las 18.30 horas.

Nocturnas: Escuelas cuya función docente se realiza de las 19:00 a las 21:00 horas.

En el estado de Campeche no existen escuelas nocturnas que den servicio de educación primaria.

2.1.2.2 Organización de la escuela primaria

La escuela de educación primaria tiene un organigrama con los siguientes actores sociales inmersos en el proceso de enseñanza- aprendizaje: director, subdirector, docentes, personal administrativo de apoyo (secretarias, intendentes), alumnos, padres de familia y sus asociaciones (consejos de participación escolar).

2.1.2.2.1 El director de una escuela primaria

El *Acuerdo número 96* en el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, en su artículo 14, menciona: “El director es aquella persona designada o autorizada por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela” (DOF, 1982).

La *Ley General del servicio Profesional Docente* en su artículo 4, fracción XXIII, define a la figura del director como:

> “…aquel que realiza 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, y 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 y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados” (DOF, 2013, p. 3).

El director es, quien institucionalmente proyecta la imagen como representante institucional jerárquico; es la persona a la que se le designa o autoriza patentar un poder, y es quien asume la responsabilidad de organizar, operar y administrar una escuela en su totalidad, teniendo que rendir cuentas del buen funcionamiento de la institución; su desempeño constituye uno de los aspectos medulares ante el gran reto: “proporcionar una educación de calidad”, siendo ésta una aspiración institucional (Guillén, 2006).

Asimismo Guillén García (2006), menciona que el director de la escuela primaria es el “centro de la vida académica, administrativa y política de las escuelas”;

de acuerdo con esta postura el director es la figura más importante de la institución, ya que sobre sus hombros cae gran responsabilidad para movilizar la vida institucional; el director debe tener conocimientos de diferentes ámbitos de acción como lo es el área académica (Planes y Programas de Estudios, planes de clase, evaluaciones) área administrativa (informes, calendario escolar, oficios) y políticas educativas (reformas, ley general de educación, artículo 3º) para actuar de manera eficiente ante las diversas demandas que surgen en la cotidianeidad de su acontecer educativo.

Guillen García (2006) refiere la afirmación de Schmelkes (1995) “El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar".

Así, el director de la escuela es la persona que ostenta un cargo legalmente otorgado por la Secretaría de Educación (estatal o federal) junto a ese cargo de “autoridad” contrae un sinfín de responsabilidades, por lo que la persona que decida ostentarlo debe tener vocación de servicio, tener claro los objetivos de una educación de calidad, debe ser pieza clave para lograr metas comunes y lidiar de la manera más empática y eficiente con un grupo que tal vez esté acostumbrado a trabajar en la individualidad, después de todo el director de la escuela es el motor que impulsa el progreso de la institución, de él depende el hecho de que una escuela sobresalga o se hunda en su intento por cumplir con su misión “brindar educación de calidad”.

A propósito de ejercer el cargo directivo, conviene mencionar que, en México, el acceso al cargo se había basado históricamente en el caso de la educación básica, en un sistema escalafonario, determinado por acuerdos entre la SEP y el SNTE, conforme a los criterios de conocimientos, aptitudes, antigüedad, disciplina y puntualidad. La selección del personal para ocupar el puesto de director, no estaba sujeta a un concurso de oposición sino que se remitía a una evaluación de méritos que incluye elementos tales como la antigüedad en el servicio, la formación académica, la participación en proyectos educativos, la participación en proyectos de apoyo a la comunidad, las publicaciones realizadas, el diseño de materiales didácticos, las actividades de capacitación y actualización docente y el reconocimiento por el desempeño en la labor docente (Santizo, 2009).

En el año 2013, no obstante, en el marco de la reforma educativa y bajo la promulgación de la *Ley General del Servicio Profesional Docente*, el proceso de selección se modifica para basarse en un concurso público y objetivo de selección, basado en exámenes de oposición para los cuales se utilizan estándares e instrumentos de evaluación, previstos en el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, además se instaló al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) como un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El INEE tenía dentro de sus funciones: i) la definición de los procesos de evaluación, la expedición y difusión de sus lineamientos a las Autoridades Educativas en torno a la evaluación tanto para el ingreso al servicio docente como para la promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión, mediante concursos de oposición, y ii) la evaluación del desempeño de quienes ejercen funciones docentes,

directivas o de supervisión, determinando el propio Instituto los niveles mínimos para la realización de dichas actividades (DOF, 2013). Importante mencionar que este instituto sería extinguido posteriormente en la reforma constitucional que se hiciera a los artículos 3, 31, y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hacia el 2019.

2.1.2.2.1.1 La función directiva en la escuela primaria

Aguilera (2011) subraya, parafraseando las aportaciones de Antúnez (2004)), que la función directiva se define como “la acción de la dirección que tiene por objeto influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos”.

> (…) La función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sin números de actividades que permiten generar las condiciones propicias para tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados... (Aguilera, 2011, p. 12).

Con el cargo directivo se adquieren responsabilidades, la función directiva engloba todo el quehacer que compete directamente al personal de dirección de un centro escolar, para cumplir con sus funciones el director debe poseer dentro de su formación profesional conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan desempeñar con éxito su labor. “La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia entre otros, con el

propósito de dirigir y animar la gestión de su institución" (Ministerio de Educación de el Salvador, 2008).

Diversos autores han clasificado la función directiva en diferentes ámbitos y aunque unos mencionan más que otros, caen en ciertas similitudes, por ejemplo Antúnez (2000) las distribuye en: a) lo curricular, b) lo administrativo, c) los servicios, d) los recursos humanos, y d) el gobierno institucional.

En diciembre de 2010 la Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Básica del Estado de Puebla editó un *Manual de Funciones: Figuras directivas y asesores técnico pedagógico de Educación Básica (sic)*. Mismo que fue validado por la Dirección de desarrollo administrativo y capacitación del estado de Puebla. Su objetivo es el de orientar y fortalecer el desempeño de los directivos y asesores técnico-pedagógico con el fin de que desarrollen sus funciones bajo un esquema de liderazgo que contribuya a la mejora de los procesos educativos. En el manual se clasifican las funciones de estas figuras directivas en cuatro dimensiones de la Gestión Escolar: a) Pedagógica curricular, b) Organizativa, c) administrativa y, d) Comunitaria y de Participación Social.

A continuación, se presentan las funciones que de acuerdo al manual corresponden ejercer a la figura directiva de un centro escolar, conforme a sus diferentes dimensiones:

a). Dimensión pedagógica curricular

1. Entender a la escuela como unidad educativa y organizar acciones alrededor del proceso educativo, prestando atención a la mejora continua de la calidad educativa.

2. Conocer el Plan y Programas de Estudio vigente, para orientar el quehacer pedagógico de los docentes y hacer el seguimiento a las prácticas educativas que se desarrollen en las aulas.
3. Desarrollar y promover procesos de autoformación y actualización permanente entre el personal docente.
4. Ejercer el liderazgo del centro escolar mediante acciones de orientación y asesoría.
5. Participar en talleres para favorecer el desarrollo de sus competencias profesionales y las de los docentes.
6. Promover, identificar y aprovechar las oportunidades de formación, capacitación y actualización profesional que ofrece el Sistema Estatal de Formación Continua.
7. Desarrollar actividades y/o eventos académicos para docentes y alumnos.
8. Realizar y participar en actividades académicas que propicien el intercambio de experiencias educativas.
9. Conocer, difundir y orientar al personal de la escuela, respecto a los procesos de evaluación (momentos, criterios e instrumentos) que se aplican a los alumnos.
10. Implementar estrategias que contribuyan a abatir el rezago educativo (reprobación, deserción, aumentar la eficiencia terminal)
11. Realizar visitas a los grupos con el fin de observar y asesorar la práctica docente.

12. Identificar las barreras del aprendizaje y la participación (obstáculos físicos, culturales, ideológicos, económicos, metodológicos) que permean en la dinámica escolar y afectan el logro de los propósitos educativos.

b). Dimensión organizativa

1. Supervisar la correcta prestación del servicio educativo en la escuela a su cargo.
2. Coordinar y participar de manera consensuada en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
3. Coordinar las acciones del Consejo Técnico Consultivo en función de las necesidades educativas de la escuela.
4. Fortalecer y consolidar equipos colegiados a través de los Consejos Técnicos Consultivos.
5. Dar a conocer la Visión, Misión y el Plan de Trabajo de la Escuela a la comunidad educativa.
6. Programar y realizar visitas técnico-pedagógicos en cada salón de clase durante el ciclo escolar.
7. Evaluar bimestralmente el Plan Anual de Trabajo del centro educativo.
8. Atender el grupo del docente que no se presente a sus labores y, proceder conforme a la normatividad vigente.

c). Dimensión administrativa

1. Conocer, difundir y comprobar la aplicación de la normatividad vigente de la Secretaría de Educación Pública.

2. Conocer, difundir y hacer cumplir los derechos, las obligaciones y funciones del personal a su cargo.
3. Cumplir con las acciones programadas en el Programa Anual de Trabajo.
4. Mantener actualizado el inventario de bienes asignado a la escuela y remitir oportunamente el control de altas y bajas de bienes del activo fijo a la instancia correspondiente.
5. Elaborar y mantener actualizado el archivo del personal de la escuela.
6. Integrar, analizar y remitir oportunamente la información estadística de la escuela a su cargo ante las instancias que lo requieran.
7. Administrar y optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la escuela para brindar un servicio educativo eficiente y de calidad.
8. Gestionar el personal docente y de apoyo que la escuela requiera para garantizar la atención a la población escolar.
9. Organizar, coordinar y atender la operación de los procesos de preinscripción, inscripción, reinscripción, acreditación y certificación de estudios de los alumnos.
10. Resolver los casos de inconformidad presentados por padres de familia, maestros y alumnos relativos a problemas escolares.
11. Autorizar los permisos económicos que soliciten los docentes y personal de apoyo a su cargo.
12. Realizar trámites como licencias, actas de abandono de empleo, actas administrativas, permisos, etc., ante el supervisor escolar.
13. Atender adecuada y oportunamente las comisiones oficiales que se le asignen.

14. Asignar comisiones a los docentes de la escuela por escrito en tiempo y forma.
15. Reconocer y estimular la labor educativa de los docentes y personal de apoyo con notas laudatorias, reconocimiento y/o diplomas.
16. Concentrar, analizar y remitir al Supervisor Escolar y autoridades correspondientes, la información sobre las necesidades de la escuela a su cargo.
17. Elaborar y remitir informes bimestrales, a la autoridad inmediata superior, respecto a las actividades generadas en cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar.

d). Dimensión comunitaria y de participación social

1. Promover y gestionar el mejoramiento de la escuela, mediante vínculos de comunicación entre ésta y los organismos públicos o privados que coadyuven al mejoramiento del servicio educativo.
2. Generar e impulsar acciones que promuevan la participación de los docentes, padres de familia y comunidad en general, en la tarea educativa, así como en aspectos interculturales y deportivos que complementen la formación de los educandos.
3. Vincular a la escuela con las diferentes instancias de la comunidad para que coadyuven de manera corresponsable en la mejora de los procesos educativos.
4. Constituir y orientar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia.
5. Construir y operar los Consejos Escolares de Participación Social.
6. Convocar asambleas con los padres de familia.

7. Asistir y participar en las asambleas de padres de familia que convoquen los docentes en sus grupos escolares.
8. Fortalecer el trabajo del Comité de Seguridad y Emergencia Escolar.

Las tareas y funciones que desarrolla un director son de naturaleza diversa, la función directiva es amplia, un director también debe atender, por ejemplo, cuando una tubería del agua está rota o no funciona y hay que llamar a alguien para que la repare o cuando un alumno sufre un accidente y requiere atención médica y todos los docentes están ocupados con sus grupos, cuando llega de visita una autoridad educativa sin avisar y se ve en la necesidad de atenderla o cuando algún padre de familia no llega puntual a recoger a su hijo a la hora de la salida y hay que llamarlo y acompañar al niño hasta que lleguen por él.

Las funciones de un director están determinadas por un conjunto de factores condicionantes, por un lado, está lo que le solicitan hacer de manera formal e informal por su superior (supervisor), lo que debe hacer indiscutiblemente por el cargo que ocupa y otras que hace debido al contexto que lo rodea.

Mejía (2019) hace referencia al documento *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica* (SEP, 2017) en donde se han definido las características de idoneidad de los directores de la escuela pública, y en el que se establece que el perfil evaluable como idóneo del director de educación básica se integre por:

- Conocer 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.

- Ejercer una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
- Reconocerse como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
- Asumir y promover los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad, y
- Reconocer el contexto social y cultural de la escuela y establecer relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

2.1.2.2.1.2 Director y liderazgo

El liderazgo es un elemento fundamental dentro de la organización humana, está ligada principalmente a las empresas, sin embargo las investigaciones en temas de educación lo han destacado como primordial dentro de una escuela, ya que, ésta también es una organización social en donde existe una persona que es la autoridad (director) y otras que son los subordinados (maestros), es esencial en la escuela porque el director necesita conocer sobre la motivación humana para saber conducir a sus maestros al logro de objetivos comunes, esto es, ser líder.

El director como líder de un grupo debe ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos, es decir, debe satisfacer sus necesidades, su comportamiento de líder involucra funciones como planear, evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.

El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo es una influencia interpersonal. La influencia es una fuerza psicológica de una persona que actúa con la intención de modificar el comportamiento de otra.

La sociedad cambia, evoluciona y se transforma con el tiempo, no permanece estática, los nuevos tiempos requieren liderazgos acordes a las necesidades y contextos educativos, la escuela exige a un director líder con habilidades y prácticas asociadas a la gestión directiva. Las nuevas perspectivas del liderazgo centrado en el aprendizaje, es decir, en lo pedagógico; aparece como factor clave en la mejora de los centros escolares, entendiéndose el liderazgo educativo como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas para el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes (Bush, 2019).

Harris (2003) menciona en su investigación que el liderazgo educativo transita entre varios tipos de liderazgo, entre ellos se puede mencionar: el liderazgo transaccional, transformacional, distribuido y pedagógico (institucional). A continuación, se conceptualiza brevemente estos tipos de liderazgo .

Liderazgo transaccional. El líder promueve el cumplimiento de tareas, acciones o funciones delegadas a los seguidores por medio de una transacción mediada por incentivo o sanciones, apelando a los intereses personales del seguidor.

Liderazgo transformacional. El líder motiva a sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores (Bass 1985), generando relaciones de motivación e inspiración, creando una cultura organizacional y un clima o ambiente favorable para el cambio y la mejora escolar (Bush, 2019; Harris, 2003).

Liderazgo pedagógico (instruccional). Se focaliza en las practicas pedagógicas que inciden en las escuelas eficaces, centrándose en la definición de metas, focalizadas en los procesos pedagógicos, la comunicación y la motivación por conseguir los objetivos y metas, con una misión y visión clara, fundamentado en la mejora, el desarrollo y el rediseño de las capacidades organizacionales (Bush, 2019).

El liderazgo pedagógico tiene su origen a comienzos de los años 70, con el estudio de escuelas eficaces en contextos de pobreza; según el estudio estas escuelas se caracterizan en tener directivos con liderazgo profesional, que prestan gran atención a la calidad de la enseñanza centrado en una intervención pedagógica directa e indirecta (Ulloa & Rodríguez, 2014).

> El liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación; así como la calidad de la investigación docente y la formación docente. El liderazgo pedagógico indirecto crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyen aquello que requiere una alta calidad del aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje docente (Ulloa & Rodríguez, 2014, p. 14).

Liderazgo distribuido. Presenta su fundamento en las relaciones humanas (Monge, Rodríguez, Navarro & García, 2019) entre la dirección y el equipo directivo, enfocado en los procesos sociales que influyen sobre el cambio y la innovación en la organización escolar. El propósito del liderazgo distribuido es generar interrelaciones por medio de las prácticas de liderazgo, entregando oportunidades de empoderamiento a los liderazgos emergentes (Lusquiños, 2019).

2.1.2.2.2 Subdirector de una escuela primaria

Esta figura educativa tiene poca presencia en las escuelas de educación primaria, ya que en la actualidad muy pocas instituciones cuentan con este personal

dentro de su organigrama, eso no quiere decir que no exista y que no tenga un papel importante dentro de la educación, por ese motivo se menciona brevemente.

A nivel primaria existen dos tipos de cargos de subdirector, uno que es subdirector de gestión y otro que es subdirector académico, ambos junto con el director de la escuela forman parte del equipo directivo de la institución; estas tres figuras directivas son responsables del funcionamiento regular y cotidiano de la escuela, y de que todas las niñas y niños que asistan al plantel reciban una educación de calidad (SEP, 2017).

a) Subdirector de gestión

El subdirector de gestión debe reconocer el papel que tiene la escuela en la vida de niños y niñas, comprender que el sentido de su función es colaborar con la dirección escolar para fomentar procesos de mejora, trabajo colaborativo y ambientes de sana convivencia e inclusión en la escuela.

El subdirector de gestión debe tener claro la relación entre el logro de los propósitos educativos y la gestión escolar, de tal manera que su actuación esté dirigida a propiciar condiciones adecuadas para que niños y niñas aprendan, se sientan apreciados y respetados en el centro educativo (SEP, 2017).

b) Subdirector académico

Al igual que el subdirector de gestión, el subdirector académico debe conocer el papel que tiene la escuela en la vida de los estudiantes, comprender que su función es propiciar la mejora de las prácticas docentes y dar seguimiento a los aprendizajes de los alumnos, con la intención de que el colectivo docente diseñe

estrategias adecuadas para atender a todos los alumnos, especialmente a aquéllos que se encuentran en situación de vulnerabilidad o rezago educativo (SEP, 2017).

En este sentido el subdirector académico debe conocer el currículum, el perfil de egreso de la educación primaria, los enfoques de las asignaturas, los propósitos, los aprendizajes esperados que los alumnos deben ir desarrollando, así como proponer mejores prácticas docentes y estrategias de evaluación mediante el uso de tecnologías, entre otros elementos propios del proceso educativo actual.

De este modo las acciones de ambos subdirectores el de gestión y el académico se articulan y entrelazan ya que el primero se dirige a propiciar la mejora de la gestión en la escuela en su conjunto y el segundo fija su atención en los procesos que se siguen dentro del aula para lograr los aprendizajes (SEP, 2017).

2.1.2.2.3 El docente de una escuela primaria

El *Acuerdo número 96* en el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, en su capítulo V artículo 17 menciona "… se entiende por personal docente al que, cumpliendo con los requisitos que determina la Secretaría de Educación Pública, desempeñe funciones pedagógicas en el plantel" (DOF, 1982).

Según el INEGI 2021 para el ciclo escolar 2020- 2021 había a nivel Nacional 568, 857 maestros de educación primaria, de los cuáles 4, 293 pertenecen al Estado de Campeche.

El *Acuerdo número 96* (DOF, 1982) en su artículo 18 establece algunas funciones que corresponde al personal docente, entre las cuales se destacan:

- ✓ Responsabilizarse y auxiliar a los alumnos en el desarrollo de su formación.
- ✓ Elaborar y entregar al director de la escuela el plan anual de trabajo para el desarrollo de las actividades educativas que le correspondan, conforme al programa de educación primaria vigente.
- ✓ Adecuar las tareas educativas a las aptitudes, necesidades e intereses del alumno.
- ✓ Participar en los CTE.
- ✓ Organizar las actividades educativas diarias, disponiendo de los recursos materiales, en forma adecuada, con objeto de lograr mayor eficiencia en la labor docente y mejorar la calidad en la enseñanza.
- ✓ Mantenerse actualizado a través de cursos.
- ✓ Elaborar la documentación de control escolar correspondiente a su grupo.

El docente es el profesional que se relaciona estrechamente con los alumnos dentro del aula de clase, es la persona que vive el día a día en su propio ambiente, muchas veces en solitario porque solo él conoce o sabe lo que ocurre entre las paredes de su salón. Puede decirse que, aunque inmersos en un grupo social, pocas veces el docente es parte de un colectivo, generalmente cada maestro que labora en la escuela llega al trabajo y se sumerge en su labor cotidiana, en el individualismo, aislado de lo que ocurre en las otras aulas, esto es en lo suyo. Sin embargo, aquí, es importante reconocer el valor que tiene la función directiva para lograr que su equipo

docente se compacte y trabaje coordinamente, de modo que influya en éste para lograr metas en común.

La presencia de la figura del director es vital para que el docente realice su trabajo pedagógico de manera adecuada y de calidad; aunque cada uno es responsable de su labor, saber que cuentan con alguien que los asesore, motive, oriente, apoye, anime y reconozca su labor permite que el trabajo sea liviano, productivo y significativo.

El docente como figura profesional debe orientar su actuar en la enseñanza y en el aprendizaje de sus alumnos, poniendo en juego lo práctico con lo teórico, apegándose a la realidad social y buscando siempre aprendizajes significativos.

2.1.2.2.4 Personal administrativo y de apoyo de una escuela primaria

El *Acuerdo número 96* en su artículo 29 señalada: “El personal administrativo estará integrado por los empleados que atiendan los servicios ordinarios de oficina y por los que desempeñen las actividades de mantenimiento, aseo y vigilancia” (DOF, 1982), según este acuerdo el personal administrativo se divide en tres grupos:

a) Personal administrativo de oficina. A quienes corresponde las siguientes funciones:

I.-Cumplir las instrucciones del director o de la persona que éste designe;

II.-Permanecer en el lugar de trabajo el tiempo señalado para el desarrollo de sus labores;

III.-Desempeñar diligentemente las tareas que correspondan a su función;

IV.-Cumplir las comisiones que en relación con el servicio se le recomienden;

V.-Cuidar y conservar en el mejor estado, el material y los útiles o instrumentos que tenga a su cargo;

VI.-Sugerir a los superiores inmediatos todas las medidas que estime necesarias para mejorar los servicios de oficina.

En este sentido el secretario o secretaria del director, tiene la función de apoyarlo en la elaboración de oficios, control estadístico, ordenar y actualizar los inventarios y demás labores correspondientes a la administración del centro escolar.

Cabe señalar que en muchas escuelas del estado esta figura del organigrama no tiene presencia, ya que, en la mayoría de las instituciones el director realiza por sí mismo todas las acciones administrativas, lo cual se traduce en una carga laboral significativa lo que conlleva que aquel descuide por completo otros aspectos de su cargo (sobre todo lo pedagógico).

b) Personal administrativo encargado del mantenimiento y aseo del plantel. A quienes le corresponde las siguientes funciones:

I.-Desempeñar las labores oficiales, ordinarias o extraordinarias que le asigne el director de la escuela, conforme a su nombramiento y horario;

II.-Participar en el cuidado y vigilancia de los alumnos y del patrimonio escolar, e informar a las autoridades del plantel de actos que pongan en peligro la integridad física y moral de los educandos o que atenten contra la conservación del edificio e instalaciones;

III.-Evitar que se disponga de los bienes o servicios encomendados a su custodia, sin la orden correspondiente del director del plantel;

IV.-Desempeñar las guardias que las necesidades del servicio requieran.

El personal administrativo de mantenimiento y aseo mejor conocido como intendentes, son los encargados de mantener la limpieza de la escuela, sin embargo, en ocasiones el personal asignado al plantel es insuficiente y por lo general se trata de personal estatal o municipal (que dependen del estado o del municipio) por tal carácter su tiempo en la escuela muchas veces es temporal.

c) Personal administrativo encargado de la vigilancia del plantel. Le corresponde:

I.-Ejercer la jefatura inmediata del personal de aseo, mantenimiento y vigilancia de la escuela y, conforme a los lineamientos que establezca el director, distribuir equitativamente los trabajos y comisiones que exija el servicio;

II.-Programar semanalmente el servicio de veladores y designar las guardias de servicio para días festivos y períodos de vacaciones, previa anuencia del director;

III.-Vigilar el edificio escolar y hacerse cargo de las llaves de las diferentes dependencias del local;

IV.-Rendir al director un informe diario de su actuación y novedades ocurridas durante el servicio;

V.-Ocupar como habitación únicamente el local que le esté destinado para estos efectos dentro del plantel.

Aunque el *Acuerdo número 96* lo menciona, en la actualidad muy pocas escuelas cuentan con personal de vigilancia o veladores, situación que parece constatarse en los diferentes municipios del estado de Campeche.

2.1.2.2.5 Los alumnos de una escuela primaria

El capítulo VIII en su artículo 33 del *Acuerdo número 96* menciona “Se consideran alumnos de una escuela primaria los solicitantes que habiendo cumplido con todos los requisitos para ingresar al plantel hayan quedado registrados en alguno de los grupos de éste” (DOF, 1982).

Por su parte, en la *Ley General de Educación* se menciona “Los educandos son los sujetos más valiosos de la educación con pleno derecho a desarrollar todas sus potencialidades de forma activa, transformadora y autónoma” (DOF, 2019).

Algunos requisitos para la admisión de los alumnos a la escuela primaria son:

I.-Haber cumplido 6 años de edad y tener menos de 15 para el ingreso en escuelas matutinas y vespertinas; los de 15 años o más, deberán inscribirse en escuelas nocturnas;

II.-Ser presentados al plantel por quien ejerza la patria potestad o tutela, en caso de menores de edad, y

III.-Presentar los siguientes documentos: a) Acta de nacimiento para alumnos de 1er. grado y, en su caso, de 6o. grado; b) Boleta de calificaciones de estudios aprobados, correspondientes al grado inmediato inferior al que pretendan inscribirse, y c) Boleta del grado correspondiente, en el caso de alumnos no promovidos.

Los niños y niñas que sean parte de una institución deben cumplir con el siguiente reglamento:

I.-Asistir puntualmente a clases y participar en todas las actividades de carácter educativo y cultural que se desarrollen en el plantel;

II.-Justificar ante el profesor, a través del padre o tutor respectivo, los retardos o inasistencias en que incurran;

III.-Cumplir con las labores escolares que les sean encomendadas por el maestro;

IV.-Guardar la consideración debida a los maestros y demás personal que labora en la escuela, así como a sus compañeros;

V.-Cuidar que el edificio y mobiliario escolar conserven sus características de orden, funcionalidad e higiene;

VI.-Gozar de los mismos derechos y oportunidades para recibir educación, dentro de las prescripciones reglamentarias, planes de estudio y programas de orientación que determine la Secretaría de Educación Pública;

VII.-Recibir trato respetuoso de parte de las autoridades, maestros y demás personal que labora en el plantel, así como de sus condiscípulos;

VIII.-Obtener la orientación necesaria para resolver sus problemas académicos,

IX.-Gozar de 30 minutos de descanso dentro del tiempo de labores, en caso de ser alumnos de escuelas matutinas o vespertinas.

La escuela primaria en la cual se realiza la investigación cuenta en este ciclo escolar 2021- 2022 con una matrícula de 310 alumnos, distribuidos en 9 grupos de 1º a 6º grado, de los cuales 164 son niñas y 146 son niños que oscilan entre 6 y 12 años de edad.

2.1.2.2.6 Los padres de familia de una escuela primaria

El Artículo 34 de la *Ley General de Educación* menciona:

> “En el Sistema Educativo Nacional participarán, con sentido de responsabilidad social, los actores, instituciones y procesos que lo componen y será constituido por: I. Los educandos; II. Las maestras y los maestros; III. Las madres y padres de familia o tutores, así como sus asociaciones”. (DOF, 2019, p. 15).

Esta ley menciona los derechos de quienes ejercen la patria potestad o la tutela de los alumnos, entre los cuales se destaca:

I. Obtener inscripción en escuelas públicas para que sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años, que satisfagan los requisitos aplicables, reciban la educación básica.

II. Participar activamente con las autoridades de la escuela en la que estén inscritos sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años, en cualquier problema relacionado con la educación de éstos, a fin de que, en conjunto, se aboquen a su solución;

III. Colaborar con las autoridades escolares, al menos una vez al mes, para la superación de los educandos y en el mejoramiento de los establecimientos educativos;

IV. Formar parte de las asociaciones de madres y padres de familia;

VI. Conocer los nombres del personal docente y empleados adscritos en la escuela en la que estén inscritos sus hijas, hijos o pupilos, mismos que serán proporcionados por la autoridad escolar;

VII. Conocer los criterios y resultados de las evaluaciones de la escuela a la que asistan sus hijas, hijos o pupilos;

VIII. Conocer el presupuesto asignado a cada escuela, así como su aplicación y los resultados de su ejecución;

IX. Conocer la situación académica y conducta de sus hijas, hijos o pupilos en la vida escolar.

Por otro lado, también se mencionan las obligaciones de quienes ejercen la patria potestad o la tutela, algunas son:

I. Hacer que sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años, reciban la educación básica,

II. Participar en el proceso educativo de sus hijas, hijos o pupilos, revisar su progreso, desempeño y conducta, velando siempre por su bienestar y desarrollo;

III. Colaborar con las instituciones educativas en las actividades que realicen;

IV. Informar a las autoridades educativas, los cambios que se presenten en la conducta y actitud de los educandos, para que se apliquen los estudios correspondientes, con el fin de determinar las posibles causas;

V. Acudir a los llamados de las autoridades educativas y escolares relacionados con la revisión del progreso, desempeño y conducta de sus hijas, hijos o pupilos, y

VI. Promover la participación de sus hijas, hijos o pupilos en la práctica de actividades físicas, de recreación, deportivas y de educación física dentro y fuera de los planteles educativos, como un medio de cohesión familiar y comunitaria.

Los padres de familia que forman parte de una escuela pueden fungir como representantes de algunas de sus asociaciones y trabajar de manera conjunta con las autoridades escolares para lograr una mejor integración comunitaria, así como el mejoramiento de los planteles mediante las gestiones correspondientes. Las asociaciones de madres y padres de familia, se abstendrán de intervenir en los aspectos pedagógicos y laborales de la escuela (DOF, 2019).

Como puede observarse, las figuras que se han nombrado son consideradas en los preceptos normativos del sistema educativo mexicano al ser mencionadas en las legislaciones y escritos de índole legal. Realmente son individuos que coinciden en un centro educativo, como trabajadores, estudiantes o personas vinculadas a la institución por otros motivos. Entre todos ellos; el director es la persona que administra la escuela, da sentido y presentación a la misma con su actuar. Se sabe que el maestro, el alumno, el padre de familia, son actores relevantes, pero si la dirección escolar realiza acciones que promuevan una educación de excelencia, su visibilidad será mejor para la sociedad.

2.2 Marco referencial

La educación en la actualidad atraviesa por grandes cambios, se está en transición de una política educativa que intenta dejar atrás a una educación neoliberal; sin embargo, se enfrenta a un escenario incierto; ante esta situación preocupa el papel que juega el director de una escuela, y más, el de una escuela de sostenimiento público. El gobierno de transición predica su política educativa humanista; desde esta perspectiva sugiere que el personal inmerso en el sistema educativo actúe como tal a sabiendas que se viven tiempos críticos; en donde la violencia, el acceso desmedido y sin censura de los medios de comunicación y la educación sin valores, ha arrastrado a la sociedad a no tener respeto hacia el otro. En este sentido la Nueva Escuela Mexicana requiere de un directivo humanista que ejecute sus funciones atendiendo cada esfera de su labor: la pedagógica y administrativa, pero que lo haga en un entorno de respeto, de búsqueda del bienestar común, trabajo en equipo y apoyo mutuo.

El papel y función de un director de escuela de cualquier nivel educativo en México es motivo de interés para todos los involucrados en la educación, y con justa razón, ya que es pieza clave para el buen funcionamiento del centro escolar, de su proceder depende el éxito o fracaso.

Debido a la importancia que tiene la función directiva, se han realizado investigaciones y estudios que buscan comprender la compleja tarea de dirigir, gestionar, planear y organizar adecuadamente a la escuela.

Se ha mencionado que en diciembre de 2010 la Subsecretaría de Educación Básica del Estado de Puebla publicó un documento titulado *Manual de Funciones: Figuras directivas y asesores técnico pedagógico de Educación Básica (sic)* validado por la Dirección de desarrollo administrativo y capacitación del mismo estado.

Este manual fue publicado con el objetivo de orientar y fortalecer el desempeño de los directivos, a fin de que desarrollen sus funciones en las diferentes dimensiones de la Gestión Escolar, bajo un esquema de liderazgo académico que contribuya a la mejora de los procesos educativos en las escuelas y en las aulas, apoyándose de lineamientos normativos acordes a los actuales enfoques educativos.

Al señalar, enlistar y dar a conocer al personal con cargo directivo las funciones legales sustentadas en documentos oficiales emitidos por la Secretaría de Educación se busca que cuenten con elementos de cómo desempeñar su labor de la manera más eficiente, de tal forma que el ejercicio pleno de sus funciones contribuya a satisfacer las necesidades de la escuela, lograr que los alumnos alcancen su máximo potencial, así como contribuir al mejor desempeño de su personal docente.

Anteriormente se señaló que este manual clasifica en cuatro dimensiones las funciones de los directivos:

a). Dimensión pedagógica curricular

Engloba las funciones que el director debe realizar en razón del proceso enseñanza- aprendizaje y de los elementos fundamentales del proceso educativo: evaluación, formación y capacitación docente, acciones para combatir el rezago y reprobación, perfiles de egreso de la educación básica.

b). Dimensión organizativa

Señala las funciones del director en cuanto a la manera de cómo organizar su labor dentro de la escuela.

c). Dimensión administrativa

Menciona las funciones del director en cuanto a la aplicación de la normatividad vigente, oficios y documentos oficiales que ha de elaborar y entregar a las instancias superiores.

d). Dimensión comunitaria y de participación social

Indica las funciones del director en cuanto a su relación con los padres de familia, comunidad y demás agentes externos que de una u otra forma se relacionan con la educación.

Si bien al ser un manual podría no clasificar como un trabajo de investigación, se menciona por la relevancia de las categorizaciones que realiza respecto a la función directiva, lo cual lo convierte en un referente teórico apegado a documentos oficiales emitidos por la Secretaría de Educación.

Años más adelante, Omar Mejía Pérez quien es Doctor en Educación, Maestro en Educación y Maestrante en Psicología con énfasis en desarrollo humano y también director del plantel 08, Tehuixtla del Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos, México, en el año 2019, a través de la revista “Atlante”, publicó un artículo

de investigación titulado *La Función Directiva en la Escuela Pública: Retos y Necesidades.* En su trabajo de investigación Mejía menciona:

> "La escuela pública en México demanda una figura directiva con diversas funciones, algunas muy precisas y otras casi invisibles, pero que en conjunto configuran un rol determinante para el desempeño eficiente del colectivo escolar, principalmente para que los alumnos logren desarrollar su potencial en todos los sentidos de competencia escolar, que impacten de manera directa su vida cotidiana y contribuyan a proyectar su vida futura en un escenario productivo, justo, armónico y pleno" (Mejía, 2019, p. 1).

También señala que la dirección de una escuela depende en gran medida de la naturaleza de la institución y de su composición organizacional, nivel educativo, tipo de sostenimiento, la permanencia docente, la infraestructura, contexto socioeconómico, cuestiones políticas y reformas educativas y por supuesto la formación, vocación de servicio, liderazgo, visión, compromiso y responsabilidad de quien sustenta el cargo directivo.

Mejía (2019) alude a varios autores cuando menciona "La investigación y experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela"; sustenta su trabajo en documentos oficiales emitidos por la Secretaría de Educación: el *Acuerdo número 96* (DOF, 1982) y la *Ley General del Servicio Profesional Docente* (LGSPD) (DOF, 2013) para señalar una lista de las funciones directivas; asimismo, hace mención que no son las únicas que el director realiza sino también otras que el trabajo cotidiano le demandan.

El objetivo del artículo es mostrar un panorama de la situación actual del sistema educativo de México con la finalidad de tener claro las funciones del director,

por el hecho de que es la cabeza de la escuela, que de él depende en gran medida su buen funcionamiento, ya que, a través de su liderazgo, actitud, comportamiento se pueden encaminar con toda intención los procesos educativos.

En palabras de Mejía se denota que el director se ha convertido en un actor imprescindible en la educación pública por su destacable rol como gestor, administrador, mediador, interventor, coordinador, motivador y demás cargos de su natural desempeño y de su moderna organización.

Mejía menciona que en la actualidad las funciones directivas en la escuela pública en México deben apuntar hacia una educación formadora de seres humanos plenos, con la facultad de entender cómo desarrollar su propio potencial en pro del mundo natural y social y bajo el principio del bien común.

Por otro lado, en el año 2021 Katia Marisol Murillo González estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la facultad de Filosofía y Letras realizó una investigación en torno a la figura directiva, enfocándose en las oportunidades de formación académica que ésta tiene. Así mismo la autora considera necesario que dicha figura educativa cumpla con sus funciones de manera eficiente, con pertinencia y calidad para favorecer el éxito de su escuela, de sus alumnos, de sus maestros y en general de su contexto social. Su trabajo titulado *Las condiciones para la formación de directores de primaria en liderazgo pedagógico: el caso de los directores de Jalisco (Guadalajara y Altos Norte)* tuvo un enfoque hacia un aspecto sustancial dentro de la Gestión Educativa: el liderazgo.

En su trabajo Murillo menciona:

“La dirección escolar ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, siendo una de las más populares el liderazgo, que busca hacer una relación entre el trabajo directivo y el establecimiento de

relaciones que llevan hacia la mejora educativa. Para lograrlo, el liderazgo como una teoría que nace en el campo de lo administrativo ha tenido que encontrar el camino que lo une con la educación, la respuesta se encontró en que los directores al igual que en las empresas se relacionan con otros sujetos y de esas relaciones condicionan acciones que favorecen a la organización" (Murillo, 2021, p. 5).

Murillo citando a Leithwood (2004) dice que el liderazgo consiste en dotar de un "norte" a la organización y tener la capacidad de guiarla hacia esa dirección. La autora comenta que ha sido bien aceptada la necesidad de formar a los directores desarrollando sus habilidades de liderazgo, sin embargo, también aclara que se ha convertido en una situación de "moda", tanto que se han conceptualizado 23 tipos de liderazgo que van desde el liderazgo ético hasta el liderazgo clarividente, así como tres formas de interpretarlo:

1) "la interpretación que se centra en las cualidades del individuo (…) sus características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana.
2) focalizado en el contexto de las instituciones (…) es una explicación del liderazgo que va más allá de las dimensiones personales, esta interpretación sostiene que el liderazgo no se determina por el sujeto, sino por el contexto y como éste influye en el otro para solucionar un problema que afecte a todos.
3) el liderazgo como un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resulta idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, esta última postura refleja una unión de las dos anteriores y como tanto las cualidades y el contexto influyen en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones y que es un trabajo que requiere más que buenas intenciones, sino de una planeación estratégica y metas orientadas" (Murillo, 2021, pp. 27-28).

Para realizar su trabajo de investigación Murillo seleccionó la muestra de estudio, para ello, se tuvo una población conformada por directores y directoras de educación primaria pertenecientes a dos regiones de Jalisco: Guadalajara y Altos Norte, a partir de la realización de un censo de los directores que participaron en diferentes diplomados ofertados por varias instituciones educativas, entre éstos se

encuentra *Diplomado Programa de Formación para la Función de la Dirección* ofertado por la UPN; *Diplomado en Liderazgo para la Autonomía de la Gestión Escolar* a cargo de la Maestría en Educación con Intervención en la Práctica Educativa (MEIPE); *Diplomado Internacional para Líderes Educativos Transformadores* ofertado por el Tecnológico de Monterrey; siendo un total de 66 directores pertenecientes a estas dos regiones que tomaron alguno de los diplomados anteriores, 20 de Altos Norte y 46 de Guadalajara. Del total de directores se seleccionó lo que la autora llamó “informantes claves” integrado por 12 directores, 6 de cada región Altos Norte y Guadalajara, en cuanto la participación por sexo se dio en un equilibrio de 50/50 para favorecer la perspectiva de la profesión desde el género.

Se realizó un acercamiento a la dirección escolar como un cargo que requiere liderazgo, Murillo menciona que el interés por estudiar el concepto de liderazgo radica en el planteamiento de que éste es primordial para definir el comportamiento, la cohesión y los resultados humanos.

Algunos puntos en los que concluye Murillo a partir de su investigación son:

1. Frente a los cambios que se dan sobre la dirección en México, surge la necesidad de formar a los directores no solo en cuestiones normativas-administrativas sino también en torno al liderazgo.
2. La función directiva vista desde el liderazgo busca llevar a los directores a la obtención de habilidades y estrategias que se enmarcan en enfoques como liderazgo pedagógico.
3. Los directores buscan sus propios espacios de formación, esperando llenar los vacíos que han cargado en su práctica profesional.

4. La contextualización es un elemento fundamental para mirar a los directores, ya que las diferencias sociales de la comunidad educativa señalan una marcada diferencia entre una escuela y otra. Los kilómetros más grandes que existen entre ellos se reflejan en los aprendizajes de los alumnos, el desarrollo docente, la infraestructura y la formación directiva.
5. La dirección se preocupa por sus alumnos y los recursos con los que aprenden que es uno de los principios del liderazgo pedagógico en función de una visión compartida logrando que todas y todos nuestros estudiantes alcancen los aprendizajes sin que nadie se quede atrás.
6. Respecto al Liderazgo Pedagógico se revela que aún tiene camino por recorrer en las escuelas, pues será solo hasta que los profesores se liberen de la excesiva carga administrativa y la preocupación por la infraestructura, que podrán poner al centro de sus actividades el diseño de estrategias que lleven a un mejor aprendizaje de los alumnos.
7. A pesar de las dificultades que enfrenta la dirección para llevar a la práctica un enfoque teórico como lo es el liderazgo pedagógico, se demuestra un gran compromiso que la escuela tiene por la educación de sus alumnos, quedando de manifiesto además que la docencia y la dirección son actividades de alta demanda y vocación humana al hacer que la educación sea el motor de la sociedad.

En el año 2014 la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREALC/UNESCO Santiago publicó *El Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe: Un Estado del Arte con base en Ocho Sistemas Escolares de la Región*.

Este documento estuvo a cargo de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales y coordinado por los académicos José Weinstein, Gonzalo Muñoz y Macarena Hernández.

Para levantar la información referida a cada sistema escolar considerado se contó con un(a) consultor(a) responsable:

- Argentina: Claudia Romero
- Brasil: Sofía Lerche y Eloisa Vidal
- Chile: Macarena Hernández
- Colombia: María Victoria Angulo
- Ecuador: Eduardo Fabara
- México: Sylvia Ortega
- Perú: Ricardo Cuenca
- República Dominicana: Ancell Scheker

El documento consta de ocho capítulos en los cuales se hace una comparación de la situación en la que se encuentra cada sistema escolar de los países señalados anteriormente; gira en torno a la función directiva (rol, atribuciones, liderazgo directivo, procesos para obtener el puesto, entre otros aspectos inherentes al director de escuela básica).

A continuación, se enlistan los ocho capítulos que abarca el documento para tener una idea más amplia de lo que engloba el estudio realizado a esta figura educativa:

I. Antecedentes y objetivos del estudio.
II. Contexto: características de los sistemas educativos y de los directores en servicio.

III. Institucionalidad de la política para directores escolares.

IV. Funciones, atribuciones, estándares de desempeño para los directores escolares.

V. Selección y evaluación de los directores escolares.

VI. Estatus y condiciones de trabajo de los directores escolares.

VII. Formación de los directores escolares.

VIII. Conclusiones y orientaciones.

El estudio surgió debido a que en los últimos años el liderazgo directivo se ha convertido en un tema de relevante importancia dentro de las políticas educativas.

Las investigaciones han constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y en la mejora de las escuelas, siendo considerado “el segundo factor intra-escolar” de mayor transcendencia (Leithwood y otros, 2006; McKinsey y Company, 2007).

Se ha visto que en la región de América Latina se está dando importancia a la promoción del liderazgo directivo escolar dado que se incluye en las políticas educativas recientes; para su estudio se plantean interrogantes sobre la definición normativa-legal de la dirección escolar acerca de cómo se ejerce efectivamente la función directiva y cómo impacta en los distintos actores de la comunidad escolar.

Este estudio se propuso analizar con mayor profundidad la situación de los directores de ocho sistemas escolares de la región. El interés estuvo puesto no solo en la obtención de información sobre los directores mismos, sino que también en la indagación sobre las políticas que se han desarrollado respecto de la dirección escolar desde una perspectiva comparada (cotejando similitudes y diferencias existentes en la región). El estudio se focalizó exclusivamente en el sector público.

La información sobre el liderazgo directivo escolar en los ocho sistemas escolares considerados se analizó siguiendo un modelo conceptual que distingue tres niveles de análisis:

1. El sistema escolar en general. Interesan las características que tienen incidencia en la labor educativa escolar y en las políticas al respecto (por ejemplo, la descentralización existente).
2. Los soportes de la función directiva. La institucionalidad y las políticas que han desarrollado para los directores.
3. Las áreas claves a estudiar. Las que se organizan en torno a lo que debe hacer el director: las funciones, atribuciones y estándares, las que se relacionan al cómo son seleccionados y evaluados, cómo es su formación y el desarrollo de sus capacidades y cuál es su estatus y sus condiciones de trabajo.

Entre las conclusiones a las que llegaron los autores de este documento se encuentran:

1) El número de directores varía de acuerdo al tamaño de los sistemas escolares estudiados y al área geográfica de desempeño (urbana o rural). Existe un grupo significativo de directores que trabajan en establecimientos rurales, que incluso alcanza a un tercio de la matrícula en países como Ecuador o Colombia. Esta es una realidad que no puede ser olvidada, en especial en la educación básica. Con la excepción de Chile, en todos los casos el sector público es la dependencia en que mayoritariamente se desempeñan los directores.

2) La institucionalidad pública a cargo de la política para directivos escolares es precaria y cuenta con una escasa especialización. Habitualmente, la acción con respecto a este tema es encabezada por los organismos que, sea a nivel nacional o estatal, se responsabilizan dentro de los ministerios de educación, pero que fundamentalmente atienden la "cuestión docente" en sus diferentes aristas (fijación de salarios y condiciones de trabajo, concursos para proveer cupos vacantes, desarrollo y promoción de actividades formativas, etc.). Por ello, no se han generado unidades ni organismos especializados en la temática de la dirección escolar.

3) Los directores de establecimientos escolares no suelen estar asociados entre sí y no se constituyen en un actor particular y reconocido que brinde su opinión propia respecto de las diferentes materias educacionales en el debate público.

En la mayoría de los casos estudiados, cuando los directores participan gremialmente lo hacen en las organizaciones generales de los docentes (sindicatos nacionales o estatales), las que en sus plataformas reivindicativas no suelen privilegiar el fomento del liderazgo directivo escolar sino la mejora general de la situación de los docentes. En este sentido, la falta de políticas y de instituciones especializadas no solo se manifiesta desde el estado y el sector público, sino que también tiene una expresión en la sociedad civil debido a la escasa capacidad de los propios directivos por manifestarse y levantar su eventual protagonismo en el quehacer educacional.

4) La legislación educativa tiende a responsabilizar a los directores de una vasta cantidad de funciones y tareas específicas, siendo considerados básicamente como las autoridades responsables de que el servicio educativo sea prestado (bajo determinadas condiciones) en cada unidad escolar. Con escasas excepciones, los

directores se enfrentan a un aumento de funciones, las que habitualmente son más de 20, y que abarcan ámbitos tan disimiles como: atender la administración del personal docente, responder por el inventario de bienes y equipamiento, confeccionar el horario y asignar las cargas académicas, formular planes anuales de acción, reportar información a los organismos superiores, asegurar la seguridad de los estudiantes y su protección física, autorizar la celebración de eventos o presidir las instancias de participación local (las que incluyen a docentes, apoderados y alumnos).

Al hacer un análisis de esta multiplicidad de funciones, se constata que en la mayoría de los sistemas escolares los directores son responsabilizados por la gestión administrativa, por la gestión de la convivencia y la participación, por la gestión estratégica de planes o proyectos educativos y por la generación de condiciones organizacionales para el funcionamiento de la escuela, con la excepción de Chile y Argentina, en los que la dimensión en que se tiene una mayor debilidad es la gestión pedagógica.

Los directores, en general tienen una escasa autoridad e injerencia en cuanto a la asesoría a docentes, la supervisión en aula, la evaluación del desempeño o la participación activa en el desarrollo profesional de sus docentes, pues se considera que son profesionales autónomos y no sujetos a la autoridad pedagógica del director. En otros términos, las atribuciones de los directores en materia de gestión de los recursos humanos de la escuela son mínimas o inexistentes.

5) Aun cuando no suelen estar identificados en las funciones generales que consigna la normativa, los directores deben hacerse responsables de la implementación, en su

centro escolar, de un conjunto amplio de programas escolares y extraescolares que son promovidos por las autoridades nacionales o estatales.

Estos programas revisten una gran importancia dentro de las políticas educativas puesto que constituyen las modalidades concretas mediante las cuales "bajan" y se operacionalizan las directrices impulsadas, conteniendo muchas veces recursos y equipamiento de gran valía para las comunidades educativas (como acontece con la entrega de equipamiento informático en los programas "Conectar igualdad" de Argentina o "Enlaces" de Chile, o bien con los textos escolares y los programas de lectura en México o Ceará/Brasil).

Adicionalmente, en varios sistemas escolares, las escuelas cumplen un rol relevante dentro de la política social, siendo un espacio de intersección entre educación y salud (u otros sectores sociales) para llegar a los niños, adolescentes o incluso a las mismas familias. De hecho, no solo existen prestaciones que cubren ambos sectores (como los comedores escolares), sino que existen programas compensatorios de transferencias condicionadas a las familias (como la tarjeta solidaridad en República Dominicana), que exigen que los directores cumplan tareas de identificación y seguimiento de los alumnos beneficiarios. Estas funciones socio-educativas más amplias de los directores solo están explicitadas como parte integrante de su cometido dentro de la normativa de Argentina.

6) Una tendencia reciente que ha cobrado fuerza dentro de las políticas de fomento del liderazgo directivo escolar consiste en la elaboración y socialización de estándares de desempeño (o "marcos de actuación") para los directores, los que empero suelen no estar acoplados con el resto de las políticas vigentes para el sector, disminuyendo significativamente su potencial impacto. Existen algunos

sistemas escolares que ya cuentan con estos estándares (Colombia, Ecuador y Chile), mientras otros están en pleno proceso de construcción de los mismos (Perú, México, República Dominicana) y una minoría (Argentina, Ceará/Brasil) aún no se aventuran en esta dirección. Sin embargo, incluso en los países que cuentan con estos instrumentos desde hace algún tiempo, aun no son empleados a cabalidad, impidiendo el logro de sus objetivos específicos, tales como precisar la función directiva, guiar el desarrollo profesional, definir criterios para la evaluación del desempeño y orientar la selección de los nuevos directores (CEPPE, 2013).

Lo anterior debido a que los estándares suelen no estar alineados con las funciones que la legislación y la normativa atribuyen a los directores, o bien a que éstos no tienden a contar con atribuciones que serían imprescindibles para poder acometer las exigencias planteadas por los estándares, o, por último, que los estándares no son efectivamente considerados (salvo excepciones como Colombia) en materia de evaluación del desempeño o en los procesos de selección.

7) Si bien los directores son responsabilizados por la marcha del establecimiento escolar, es habitual que existan otros directivos con algún grado de incidencia en la gestión, y que forman parte del equipo en el cual el director puede apoyarse en su conducción.

Los sistemas escolares presentan variaciones en la especificación de los roles de estos directivos, desde algunos casos en que existen definiciones precisas (como México o Ecuador) hasta otros en que predomina la vaguedad y se les visualiza como apoyos flexibles que los directores pueden activar según su conveniencia (como en Colombia). En cualquier caso, estos “otros directivos” suelen cumplir

funciones en materias de administración, disciplina y convivencia, o técnico-pedagógicas.

Hay algunos sistemas escolares en que se espera explícitamente que algunos de estos directivos tengan un perfil especializado en el ámbito curricular o didáctico, así como que cumplan un rol relevante en materias de liderazgo pedagógico al interior del establecimiento (como ocurre con los vicedirectores en Argentina o los jefes de unidades técnico-pedagógicas en Chile).

Una regla general parece ser que estos “otros directivos” están más presentes en las escuelas de mayor matrícula (mientras que no suelen existir en las pequeñas escuelas rurales), del mismo modo que tienen más vigencia en la educación media que en la básica.

Los directores, con la excepción reciente de Chile, tienden a no tener poder de decisión en cuanto a la selección y contratación de estos otros directivos, ni inciden en su evaluación de desempeño, sus remuneraciones o en su eventual desvinculación laboral. Todas estas decisiones estratégicas sobre estos recursos humanos, al igual que en lo referido a los docentes, son tomadas directamente por parte de las autoridades nacionales o estatales.

8) Los directores, en general, encabezan instancias de participación de la comunidad escolar, en las que están representados distintos estamentos (docentes, apoderados, alumnos), y frente a las que deben consultar, rendir cuentas o bien directamente negociar algunas decisiones en materia de gestión.

Estas instancias suelen estar consagradas en la legislación educativa como espacios de participación de la comunidad educativa, de hecho, en muchos de los casos estudiados una de las principales tareas de estas instancias consiste en

participar en la formulación del proyecto educativo del establecimiento. Existen variaciones significativas en cuanto al poder de decisión efectivo que poseen estas instancias, en un abanico que va desde sistemas en que ellas toman decisiones relevantes respecto del funcionamiento de la escuela (como acontece con los consejos Escolares de Ceará/Brasil) hasta otros, la mayoría, en que cumplen una función más bien consultiva e informativa (como el consejo técnico consultivo de México o los consejos escolares chilenos).

Igualmente, estos organismos se distinguen respecto de si solo incluyen a miembros del personal adscrito (sean docentes de aula u otros directivos, como ocurre con los consejos ejecutivos de Ecuador) o bien consideran también a otros estamentos de la comunidad escolar tales como apoderados, alumnos o incluso otros miembros de la vecindad (como acontece en las juntas de centro de la República Dominicana). De cualquier modo, el grado de empoderamiento de la comunidad educativa es relevante para el buen desempeño de la labor directiva.

9) Dentro de las políticas recientes, una que ha tenido especial importancia y extensión es la referida a la profesionalización de los sistemas de selección y reclutamiento de nuevos directores para los establecimientos escolares.

Los sistemas escolares estudiados tienden a contar con dos criterios de base con respecto a la elegibilidad para la posición directiva: el poseer un título de docente y el contar con cierta experiencia en tanto docente de aula. Estos criterios pueden flexibilizarse en algunos contados casos (como en Colombia, en que otros profesionales no docentes pueden acceder a estos cargos siempre y cuando se hayan especializado en materias educacionales) o ser complementados en otros (como con la exigencia de haber realizado ciertos cursos específicos de

postgrado, en Ecuador, o bien la necesidad, cuando se trata de escuelas con una población escolar mayoritariamente indígena, de dominar la lengua respectiva), pero apuntan prioritariamente a contar con profesionales que conozcan por dentro aulas y escuelas.

En casi todos los casos (con la excepción de Argentina), los sistemas escolares han reformado recientemente los procesos de selección en la línea de asegurar ciertas competencias profesionales entre los nuevos directores, así como en pretender el primado de criterios técnicos en la selección misma. De este modo se han debido construir procesos que combinan concursos de mérito y de oposición, en que los candidatos deben presentar sus antecedentes profesionales previos, pero también someterse a pruebas estandarizadas u otras demostraciones de conocimientos y aptitudes (como en Perú en que, con posterioridad a rendir la prueba nacional clasificatoria, los candidatos seleccionados deben "resolver" analíticamente un caso problemático a nivel local).

Igualmente se ha tendido a constituir jurados (o comités de calificación) a nivel local, de manera que la decisión no sea tomada exclusivamente por la autoridad unipersonal respectiva, sino que corresponda a un proceso de deliberación más colectivo en que participan diferentes actores pertenecientes a la escuela misma (como en Ecuador o en Ceará/Brasil) o bien a la localidad más amplia en que está inserta (como en Chile).

Además, hay países (como Colombia o Chile) que han generado servicios especializados dentro del Estado para profesionalizar el acceso a la función pública en general, los que también apoyan este reclutamiento no-discrecional de los directivos escolares.

Este esfuerzo de modernización en la selección de los directores escolares, por la vía del fortalecimiento de los requerimientos técnicos, del proceso decisional y/o de la participación local, no ha estado exento de conflictos, puesto que ha puesto en entredicho el poder de decisión que antes poseían otros actores o autoridades sobre estos nombramientos (el caso mexicano, por ejemplo, en que la nueva legislación busca disminuir la incidencia del poderoso gremio docente en esta decisión, es emblemático al respecto).

10) La evaluación del desempeño de los directores es un ámbito poco explorado dentro de las políticas. Los sistemas escolares estudiados están incursionando en este tema, si es que lo hacen, de manera parcial y reciente. Solo tres de los 8 sistemas escolares considerados han realizado procesos regulares de evaluación del desempeño de los directores de establecimientos escolares.

Adicionalmente, no siempre es evidente que las consecuencias derivadas del proceso evaluativo sean favorables al desarrollo de capacidades de los propios directores o de las escuelas que dirigen (destaca el caso de Colombia que ya desde hace más de 10 años practica una evaluación de desempeño en que se miden las competencias funcionales y conductuales requeridas, con consecuencias en lo formativo).

11) Las remuneraciones de los directores de establecimientos escolares son variables de acuerdo a los distintos sistemas educativos considerados, así como dentro de ellos mismos, pero tienden, de manera creciente, a premiar salarialmente sus mayores responsabilidades, lo que probablemente incide, junto con la importancia simbólica que tradicionalmente ha tenido, en el importante atractivo que esta posición directiva posee para muchos docentes.

Salvo en el caso argentino, todos los sistemas escolares considerados establecen una diferencia salarial entre los docentes de aula y los directores. Esta diferencia varía fuertemente entre los casos considerados (desde un 16% en México hasta un 200% sobre la remuneración básica mínima nacional para algunos directores en Chile), aunque es complejo realizar un análisis comparado dado que los sueldos base de los docentes de aula no son equivalentes.

Adicionalmente (con la excepción de Ecuador) los montos que les son entregados a los directores también varían al interior de un mismo sistema escolar. En efecto, hay sistemas que premian más fuertemente que el director se desempeñe en un establecimiento urbano (como Colombia), o en la enseñanza media (como México), o que la escuela tenga doble turno (como Perú), o que tenga más alumnos y estos sean de familias desaventajadas socio-económicamente (como chile).

12) En materia de formación de los directores, los sistemas escolares analizados tienden a no contar con políticas claras y coherentemente estructuradas, que fijen los contenidos y competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos; tampoco distinguen los requerimientos formativos, en función de las etapas de desarrollo de los directivos, que aseguren la existencia de instituciones y programas que logren brindar la formación requerida.

Esta afirmación general cuestiona la calidad más que la cantidad de la labor formativa, y no pretende, por cierto, negar que se realicen múltiples acciones a favor de la formación de los directivos, las que especialmente en lo referido a la formación continua están presentes en todos los sistemas escolares analizados. Se trata más

bien de constatar ciertas restricciones mayores que afectan los esfuerzos formativos presentes.

Una primera dificultad de esta formación está directamente vinculada con la indefinición de la propia función directiva, ya que no se establecen prioridades claras (como podría ser el desarrollo del liderazgo pedagógico) y no se ponen en juego los estándares de desempeño. Sin estas definiciones previas, la oferta formativa tiende a abordar los temas más diversos, y es difícilmente evaluable (por parte de las autoridades, las instituciones formadoras o de los propios directores) respecto de su calidad y pertinencia.

Otra carencia mayor resulta de la ausencia de una carrera directiva que progresivamente posibilite el desarrollo de procesos formativos adecuados a cada una de las etapas consideradas.

Por último, en cuanto a la formación continua, la tendencia es desarrollar programas a los que acceden voluntariamente los directores, pero que, en la mayoría de los casos (y exceptuando la interesante experiencia de rectores líderes transformadores de Colombia) tienen un carácter teórico alejado de las prácticas reales que los directores desarrollan en sus establecimientos y con los desafíos educativos a los que se ven cotidianamente enfrentados.

Los sistemas escolares estudiados tienden a contar con una oferta formativa mixta, que es desarrollada tanto por proveedores privados (universidades, fundaciones, etc.) como por proveedores públicos (ministerios de educación, universidades estatales, etc.). Sin embargo, dichas instituciones suelen no estar especializadas en materias de liderazgo y gestión directiva (con la excepción de la Escuela de directores creada recientemente en República Dominicana).

La posibilidad de impulsar una formación de calidad hacia los líderes escolares como parte integrante de las políticas educativas, se ve habitualmente restringida por las debilidades regulatorias del propio aparato público (que no cuenta con parámetros adecuados ni capacidad de hacer seguimiento de los programas formativos en curso), así como por la ausencia de acciones de fomento de mediano y largo plazo (como el programa directores de excelencia de Chile) que pudiesen ir potenciando las capacidades institucionales de las organizaciones existentes.

13) Las políticas introducidas en los distintos sistemas escolares hacia el liderazgo directivo no se han acompañado de una base de investigación que oriente y direccione las acciones en curso, ni que evalúe su implementación y/o sus efectos, constituyéndose por tanto como un área deficitaria en el marco de los soportes para fortalecer este ámbito dentro de la región de América Latina y el Caribe.

Más allá de ciertos avances existentes en Chile, México o Brasil, la investigación a nivel de cada país ha sido limitada y es difícil identificar estudios sistemáticos de carácter nacional que aborden las diversas dimensiones del rol directivo.

Definitivamente existen muchos otros trabajos de investigación relacionados con el tema, los acá mencionados fungen más como ejemplos para mostrar la perspectiva que en investigación se ha tomado sobre la función directiva.

2.3 Marco contextual

En este espacio llamado marco contextual, se da un panorama del entorno social, cultural y educativo que rodea a la escuela en la cual surge la problemática de

estudio, se detalla cada situación implicada que de una u otra manera influyen en el caso estudiado.

La escuela “María Lavalle Urbina” T.M. con clave 04DPR0740N es una institución que presta servicio educativo del tipo educación básica a nivel primaria general, cuya modalidad es escolarizada y de sostenimiento público (DOF, 2019).

Esta escuela está ubicada en el Estado de Campeche, en la ciudad de San Francisco de Campeche, en la unidad habitacional Siglo XXI, calle Novena S/N y código postal 24085 (SIGED, 2022).

La escuela en cuestión es una institución de organización completa ya que imparte los seis grados de educación primaria y tiene un maestro por cada grado, por su ubicación es urbana, ya que la población de la unidad habitacional Siglo XXI supera los 2, 500 habitantes, sin embargo cabe aclarar que aunque está inmerso en el municipio de San Francisco de Campeche se encuentra muy lejos del centro de la ciudad, está situada en la periferia, por lo que la podemos denominar una “escuela barrial”, en este sentido Murillo menciona:

> “La contextualización es un elemento fundamental para mirar a los directores, ya que las diferencias sociales de la comunidad educativa señalan una marcada diferencia entre una escuela y otra. Los kilómetros más grandes que existen entre ellos se reflejan en los aprendizajes de los alumnos, el desarrollo docente, la infraestructura y la formación directiva” (Murillo, 2021, p. 63).

La escuela primaria en la cual se realiza la investigación tiene en este ciclo escolar 2021- 2022 una matrícula de 310 alumnos, distribuidos en 9 grupos de 1º a 6º grado, de los cuales 164 son niñas y 146 son niños que oscilan entre 6 y 12 años de edad. Cuenta con 9 maestros frente a grupo con licenciatura en educación primaria, un maestro de educación física, equipo docente de USAER, un director con

clave definitiva, personal de apoyo de limpieza (intendentes: 2 de sostenimiento estatal).

Dentro de su infraestructura la escuela tiene 9 aulas, una cooperativa, una dirección, dos baños (una para niñas y otro para niños), una cancha techada, dos bodegas, un aula de usos múltiples, área de comedor, patios y jardines.

El tema de investigación se tornó importante de estudiar debido a la necesidad de conocer de modo profundo el rol directivo dentro de la escuela, ya que como se ha mencionado la función directiva es compleja, puesto que, ejecuta innumerables funciones; además de que de una u otra manera, el hecho de que la figura directiva no cuente con personal adicional que lo apoye y ayude a desempeñar su cargo el trabajo se convierte en algo muy pesado, en consecuencia, el director puede descuidar aspectos importantes de su gestión.

Al descuidar unos ámbitos de la gestión, como la dimensión pedagógica, para enfocarse al área administrativa hace pensar que el director funge más como un administrador de la escuela, ya que ocupa gran parte de su tiempo y labor en encargarse de papeleos que le exigen las autoridades educativas inmediatas, dejando a un lado las otras dimensiones de igual importancia para un “después” que en muchas ocasiones se quedan sin atender.

El desempeño del director es fundamental en la institución educativa, por ello docentes, alumnos y padres de familia esperan de él compromiso, responsabilidad y liderazgo.

Ser director y ejercer las funciones como tal, puede ocasionar cierta incertidumbre, ya que es mucho todo lo que aquél debe hacer y conocer; además, dirigir una escuela hacia el logro de metas no es nada sencillo; debe ser capaz de

compactar a su personal, de animarlos a trabajar en colectivo y no al contrario (dividiendo), debe atender cada una de las dimensiones de la gestión (administrativa, pedagógica, organizacional, comunitaria y participación social) para lograr resultados significativos.

Las condiciones de las escuelas y las disposiciones de la nueva legislación en materia educativa, manifiestan una visión de la función directiva “enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, plantea a un director que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en el que trabaja” (SEP, 2019).

Este trabajo dará una visión más cercana a la realidad de los directores, sus oportunidades de formación, fortalezas y debilidades; cómo su función influye en el desempeño de los docentes y cómo impacta en la comunidad o contexto social en las que se ejecutan, teniendo presente que cada escuela es única por naturaleza y que en el ejercicio de las funciones de cada uno de los actores inmersos en la tarea educativa dependen en gran medida de diversas situaciones que dan significado e importancia a cada acción realizada.

Si bien el papel de este apartado no necesariamente es aportar datos para iniciar el proceso de análisis, al observar definiciones, elementos normativos, etc. se empieza a notar en primera instancia que el director es visto por el sistema educativo como un elemento teórico que debe proceder a partir de ciertas acciones, lo cual lo definen como “ideal” o no. Pero que, en la práctica profesional, en la realidad, muchas veces no es posible, por lo cual existen diferentes tipos de escuelas a partir de las acciones que procura. Y que son los diversos atributos que componen al

director como individuo, profesionista, gestor, etc. los que permitirán que se dé un tipo y/o forma de enseñanza en cada centro educativo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En este apartado denominado “metodología” se describe de forma detallada el proceso que se siguió para la obtención y recopilación de información de la situación de estudio, se destaca de manera puntual aquellos aspectos que fueron relevantes para responder a la pregunta de investigación planteada y cumplir con los objetivos, mismos que se fueron desarrollando a medida de las necesidades que surgieron durante el proceso investigación.

Según la Real Academia de la Lengua la palabra “metodología” proviene del griego *méthodos “métodos” y logía “ciencia”* es decir, ciencia del método. La metodología encierra el “conjunto de métodos que se siguen en una investigación” (RAE, 2021).

En este capítulo se destallan los procedimientos y técnicas que se aplicaron de manera ordenada en las distintas etapas de realización del estudio, con el propósito de conseguir los objetivos propuestos.

3.1 Tipo de estudio

Una vez que se efectuó el planteamiento del problema y se formularon las hipótesis, se concibió la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación para el logro de los objetivos fijados en el estudio. En este sentido, fue de vital importancia seleccionar y desarrollar un diseño de investigación para aplicarlo al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al “plan o

estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema" (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, por la razón de que los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Así mismo es del tipo no experimental, ya que se realiza "sin manipular las variables independientes, se basa en categorías, conceptos, sucesos que ya ocurrieron sin la intervención directa del investigador" (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

Está diseñado mediante estudio de caso, el cual Erickson (1989) define como "la investigación intensiva de un único objeto de investigación social", por su parte Goetz (1988) menciona que "un estudio de caso es adecuado para un análisis intensivo y profundo de uno o pocos ejemplos de ciertos fenómenos"; Sánchez (2016) parafraseando a estos autores menciona que el estudio de caso presenta como ventaja central que, al profundizar en la dinámica de una única entidad social, el investigador tiene la posibilidad de descubrir acontecimientos o procesos que sería posible pasar por alto si se sirviera de otros métodos más superficiales.

Otras ideas acerca de la funcionalidad del estudio de caso como diseño de investigación son:

- ✓ "Busca explicar las características de un fenómeno".
- ✓ La metodología de estudio de casos es un proceso lineal en el que se pone a una unidad frente a otra para reconocer sus características, resaltarlas y compararlas en un contexto especifico.

- ✓ El estudio de caso es un proceso comprensivo y sistemático, en el que el objetivo es encontrar unidades de análisis para proporcionar más información acerca de un tema.
- ✓ Los estudios de casos tienen como objetivo rescatar conceptos, comprensiones, dar información o delimitar un fenómeno que resulta relevante para la población.

Al realizar una investigación con diseño en estudio de casos, se tiene la posibilidad de describir de manera detallada todo aquello que surge a partir de la situación específica que expone un problema, y aunque no muestra lo que sucede siempre a nivel general, da una pauta de lo que ocurre con un fenómeno en un lugar determinado.

De modo particular este trabajo se enfoca en la función directiva, dado que en el ámbito educativo la figura del director juega un papel muy importante para lograr los objetivos de la educación en México.

Por ser el director de la escuela la persona que ostenta legalmente el puesto de mayor rango dentro de la institución educativa (de acuerdo al organigrama de la escuela primaria) es relevante el estudio de las características de esta figura, que por su interés o su complejidad, merece que se realice un estudio a profundidad; es importante conocer todos aquellos aspectos que giran en torno a él, tales como el análisis de sus funciones, su actuar y proceder ante diversas circunstancias, su liderazgo para conseguir y conducir a los maestros al logro de objetivos comunes, su contribución a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y el buen desempeño de los docentes (liderazgo pedagógico).

Asimismo, es importante señalar que la investigación tiene un alcance descriptivo; ya que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y permite describir tendencias de un grupo o población; en este caso de un individuo o figura ligado a un grupo o población.

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

Con un alcance descriptivo en la investigación, se hace hincapié en la función directiva, entendiéndose por ésta “la acción de la dirección que tiene por objeto influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos” (Aguilera, 2011; Antúnez, 2004).

Con el cargo directivo se adquieren infinitas responsabilidades, la función directiva engloba todo el quehacer que compete al personal de dirección de un centro escolar, para cumplir con sus funciones el director debe poseer dentro de su formación profesional: conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan desempeñar con éxito su labor; así mediante el método de estudio de caso-descriptivo se profundiza en lo que conlleva ser el director de una escuela.

Por otro lado, se trata de una investigación longitudinal, en el que de acuerdo con Hernández Sampieri (2014) se recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.

Los estudios longitudinales tienen la ventaja de que proporcionan información sobre cómo las categorías, conceptos, procesos, variables, comunidades, fenómenos, y sus relaciones evolucionan al paso del tiempo.

3.2 Ubicación y tiempo de estudio

Para fines prácticos se muestra nuevamente información de la escuela en donde surge el estudio de caso.

Hemos dicho que la escuela “María Lavalle Urbina”, Turno Matutino es una institución que presta servicio educativo del tipo educación básica a nivel primaria general, cuya modalidad es escolarizada y de sostenimiento público.

Se ubica en el Estado de Campeche, en la ciudad de San Francisco de Campeche, en la unidad habitacional Siglo XXI. Es una institución urbana de organización completa que imparten los seis grados de educación primaria.

Para efectos de la investigación se estableció un periodo de tiempo de estudio que inició en el mes de Enero y culminó en el mes de Mayo del año en curso (2022), durante este tiempo se recopiló información sobre diversos aspectos que engloban la función directiva.

Ubicar el estudio en el contexto escolar y social real donde ocurre permite tener un límite de alcance del trabajo de investigación, ya que, por poseer características propias, las escuelas, aunque sean estructuralmente similares cada

una es única. Podemos pensar que en las escuelas se desarrollan las mismas actividades: atender a los alumnos, a los padres de familia, ejercer el proceso de enseñanza-aprendizaje…sin embargo, cada institución educativa vive su propia historia, su propio acontecer que difícilmente podrá repetirse en otra.

3.3 Sujetos y participantes

Los sujetos o participantes de un trabajo de investigación dependen en gran medida de los objetivos de estudio planteados en el mismo. Se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

Dado que el estudio se basa en la función directiva y su influencia en el desempeño docente, así como su impacto escolar y social, es determinante estudiar las características de este fenómeno, cómo se manifiesta y se relaciona con los demás personajes del sistema educativo, la investigación se enfoca en la figura directiva, estableciendo de este modo al director de la escuela como el sujeto principal de estudio.

Sin embargo, la misma necesidad del estudio y por la inevitable relación que guarda la función directiva con los demás actores inmersos en la escuela; los cuales conforman grupos sociales en los que incide o recae su actuar como sujeto de mayor

autoridad jerárquica en la institución, fue indispensable recurrir a los docentes, alumnos y padres de familia para la recopilación de información confiable, ya que por añadidura están sumergidos en la cotidianeidad de la vida escolar. Recuperar sus experiencias, vivencias u opiniones aportan valiosa información sobre el acontecer de la función directiva.

Así las unidades de análisis de la investigación agrupadas por categorías, son:

- ✓ Director
- ✓ Docentes
- ✓ Padres de familia
- ✓ Alumnos

Asimismo, la población que participa en el estudio es la siguiente: 1 director, 8 docentes, 22 padres de familia, 20 alumnos. Por la naturaleza del estudio de investigación, no es indispensable obtener una muestra representativa de la población, dado que se trata de un estudio de caso- descriptivo con corte cualitativo la cual no pretende en ningún sentido ser tratado estadísticamente, sino ilustrativo.

La recopilación de información de sujetos secundarios, tiene la idea de permitir mostrar otras perspectivas del sujeto de estudio y ayudar a complementar lo que se obtiene directamente del actor primario, en este caso el director.

De este modo para obtener información útil, confiable o real acerca del fenómeno de estudio, que de manera particular en este trabajo abarca la función directiva, conviene reafirmar las siguientes delimitaciones:

- ➢ Como actores directamente involucrados en la educación de la niñez, es importante reconocer lo relevante que es el actuar del directivo, docentes,

alumnos y padres de familia para el logro de metas comunes. Por tal razón, la figura directiva del plantel se convierte en el sujeto principal de estudio, aunado a éste, se completa la investigación con los docentes, alumnos y padres de familia que son parte de la escuela, por lo valioso que pueden ser sus aportaciones para estudiar de manera más profunda las funciones de la dirección, su incidencia en ellos y en su práctica educativa, así como en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos y el impacto escolar y social que tiene en la comunidad.

- Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que se hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus “cualidades” (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

3.4 Instrumentos de acopio de la información

Una vez que se estableció el diseño y método de investigación apropiado, se especificó al sujeto de estudio y participantes en concordancia con el planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación, se ubicó el contexto así como el tiempo de duración del mismo; la siguiente etapa consistió en recolectar datos (información) pertinentes y necesarios que den respuesta al fenómeno de estudio.

El proceso de recolección de información inició en el mes de enero y culminó en el mes de mayo del 2022. La recolección de datos ocurrió en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes y se realizó a través de un diseño longitudinal.

De manera inicial se implementó el método de observación que “consiste en examinar los sucesos o individuos que intervienen en la investigación sin influir en ellos, con la finalidad de registrar datos, actividades o comportamientos relevantes” (Coelho, 2020).

La observación del fenómeno de estudio fue desde un primer momento la base que motivó la realización del trabajo de investigación, mediante esta técnica se obtuvo información importante para vislumbrar los objetivos, las preguntas, los argumentos para plantear las posibles hipótesis y para sustentar el por qué resulta relevante estudiarlo.

Sin embargo, para recopilar información proveniente de las experiencias, opiniones, interacciones y percepciones en relación con el fenómeno de estudio por parte del sujeto y de los demás participantes (maestros, alumnos y padres de familia) en la de investigación se utilizó como instrumento el cuestionario. En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Es importante mencionar que en la investigación se aplicó un cuestionario a cada sujeto y grupo participante, es decir, se aplicó un cuestionario dirigido al director de la escuela, otro a los docentes, alumnos y padres de familia, cada uno de éstos se

realizó de manera determinada y exclusiva de modo que recogiera información valiosa y confiable sobre el fenómeno de estudio.

Algunas características semejantes que tuvieron los cuestionarios elaborados en cuanto a estructura son: se dividieron en dos secciones; en la primera se introdujeron las preguntas llamadas demográficas o de ubicación del participante: nombre, sexo, edad, lugar de nacimiento, escolaridad, domicilio; en el caso particular del director y docentes se agregó años de servicio en la función que desempeñan, y en cuanto a los alumnos, el grado escolar que cursan. En la segunda sección se introdujeron preguntas abiertas relativas a los conceptos o variables que se quiere investigar (más adelante se detallan dichas interrogantes).

Con respecto a la formulación de las preguntas, se decidió conformar un cuestionario de preguntas abiertas, ya que, éstas no delimitan las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población (Hernández, Fernández & Batista, 2014). Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o la que tenemos es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis. Además, el nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de las respuestas. Asimismo, responder a preguntas abiertas requiere mayor esfuerzo y más tiempo.

A continuación, se detallan las características particulares de cada cuestionario:

- ✓ Cuestionario aplicado al director de la escuela

Como sujeto principal del estudio y debido a la naturaleza del trabajo de investigación, resultó fundamental e imprescindible la aplicación de un cuestionario que recogiera su valiosa aportación de información acerca del cargo que ostenta legalmente, así como de las funciones directivas que le corresponden y si su actuar es concordante con las mismas. También indagar acerca del liderazgo, el liderazgo pedagógico, su intervención para la mejora de los aprendizajes de los alumnos y el desempeño docente.

El cuestionario dirigido al director constó de 26 preguntas, las cuales están clasificadas de acuerdo con las diferentes dimensiones de la función directiva (basada y fundamentada en el marco teórico del fenómeno de estudio) de la siguiente manera:

- Preguntas enumeradas del 1 al 8. Corresponden a la dimensión pedagógica curricular.
- Preguntas enumeradas del 9 al 13. Corresponden a la dimensión organizativa.
- Preguntas enumeradas del 14 al 18. Corresponden a la dimensión administrativa.
- Preguntas enumeradas del 19 al 26. Corresponden a la dimensión comunitaria y de participación social.

- ✓ Cuestionario aplicado a los docentes.

Por ser parte fundamental de la vida cotidiana de la escuela y estar estrechamente relacionado con la dirección escolar, la aportación de los docentes a

la investigación fue de suma importancia. Gracias a ella fue posible conocer sus opiniones, experiencias, percepciones e interacciones con la función directiva del plantel y cómo éstas se implican o se manifiestan en la práctica educativa y en general en su desempeño docente.

De igual manera el cuestionario aplicado a este grupo de participantes se dividió en dos secciones. En la primera fueron preguntas llamadas demográficas o de ubicación del participante. Asimismo, en la segunda sección se plantearon preguntas abiertas relacionadas al fenómeno de estudio, en cuanto a aspectos de actualización, asesoría, trabajo colaborativo, diálogo asertivo, ambiente laboral, normalidad mínima, CTE, que se vinculan con el desempeño docente y su labor educativa y a su vez con el liderazgo pedagógico de la función directiva.

La segunda sección del cuestionario dirigido a los docentes constó de 23 preguntas, las cuales están clasificadas de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación de la siguiente manera:

- Preguntas enumeradas del 1 al 18. Corresponden al objetivo: *determinar si el actuar de la dirección escolar influye de manera significativa en el desempeño docente.*
- Preguntas enumeradas del 19 al 23. Corresponden al objetivo: *detectar el impacto escolar y social que genera la función directiva a través de su influencia en el desempeño docente.*

✓ Cuestionario aplicado a los alumnos.

Debido a que ellos son la razón de ser de una escuela, puesto que la educación de calidad de la niñez es el propósito fundamental del sistema educativo

nacional; su aportación a la investigación fue relevante para conocer sus opiniones, experiencias, percepciones e interacciones con la función de la figura directiva del plantel.

El cuestionario aplicado a este grupo de participantes se dividió en dos secciones. En la primera las preguntas llamadas demográficas o de ubicación del participante y en la segunda se plantearon preguntas abiertas relacionadas con el fenómeno de estudio.

La segunda sección del cuestionario constó de 6 preguntas, las cuales permitieron obtener información respecto al objetivo planteado en la investigación:

- Preguntas enumeradas del 1 al 6. Corresponden al objetivo: *detectar el impacto escolar y social que genera la función directiva a través de su influencia en el desempeño docente.*

✓ Cuestionario aplicado a los padres de familia.

Los padres de familia son pieza clave dentro de la vida cotidiana de la escuela, ellos brindan información respecto a sus percepciones, experiencias y opiniones de la escuela desde afuera, por tal motivo, su aportación a la investigación es importante de considerar para ampliar la visión que tienen de la función de la figura directiva del plantel y cómo ésta se refleja en la comunidad.

Al igual que los anteriores, el cuestionario aplicado a este grupo de participantes se dividió en dos secciones. En la primera se plantearon preguntas demográficas o de ubicación del participante y en la segunda se plantearon preguntas abiertas.

La segunda sección del cuestionario constó de 9 preguntas, las cuales permitieron obtener información respecto al objetivo planteado en el trabajo de investigación:

- Preguntas enumeradas del 1 al 9. Corresponden al objetivo: *detectar el impacto escolar y social que genera la función directiva a través de su influencia en el desempeño docente.*

Conviene mencionar que cada instrumento aplicado para la recopilación de datos se elaboró de manera conjunta con el asesor de tesis, la confiabilidad del instrumento es una característica que éste debe tener y que se entiende que al ser confiable proporcionará la información requerida para responder a los objetivos planteados en el estudio.

En este sentido la confiabilidad en los instrumentos elaborados consistió en que los cuestionamientos de tipo cualitativo aportarán la información necesaria; para esto, el asesor junto al investigador analizó cada una de las preguntas, posterior a esto se hizo un pequeño pilotaje basado en la aplicación de los cuestionarios para validar que cumplieran con sus objetivos.

Es importante señalar que los cuestionarios fueron aplicados de modo individual y autoadministrado, es decir, el cuestionario se proporcionó directamente a los participantes, quienes lo contestaron sin intermediarios y sin presiones de respuestas.

3.5 Procedimientos

En este apartado se especifican las etapas que se siguieron para la realización del estudio, se detallan las acciones que se llevaron a cabo para la consecución de los objetivos planteados.

A continuación, se enumeran las etapas en los que se dividió la investigación para su puesta en marcha, describiendo aquellas actividades que se realizaron.

1. En primer lugar, se determinó el fenómeno de estudio a investigar; a partir de la observación de diferentes situaciones que tienen lugar dentro del plantel (entre los diferentes actores que se relacionan en ésta) se prestó especial atención al papel de la dirección escolar, es decir a la función directiva.

2. Teniendo establecido el fenómeno de estudio, el segundo momento en la investigación fue establecer los objetivos, para lo cual se plantearon las preguntas que guiarían el proceso. Asimismo, se formularon las hipótesis para dar posibles respuestas a la investigación.

3. Como siguiente paso, se prosiguió a la revisión de la literatura para indagar en investigaciones realizadas por diversos autores acerca de la función directiva. Se tuvo la necesidad de leer diferentes documentos, textos y revistas que aportaran información documentada para respaldar la investigación; de este modo se construyó el marco teórico: conceptual, referencial y contextual.

4. Con base en el marco teórico y a partir de lo que los autores señalan en sus investigaciones, se tuvo argumentos para la elección de la técnica y elaboración del instrumento para la recopilación de información (el cuestionario).

Es importante recalcar que se elaboraron cuatro diferentes cuestionarios, uno para cada grupo de participantes (director, maestros, alumnos, padres de familia). Los cuales se estructuraron en dos secciones, en la primera se introdujeron preguntas llamadas demográficas o de identificación del participante (nombre, edad, sexo, domicilio, escolaridad…) y en la segunda se plantearon preguntas abiertas que se enfocaron a recopilar información específica según el grupo al que pertenece el participante.

5. Se aplicó el instrumento en el mes de abril al sujeto principal de estudio (director de la escuela) y a los otros grupos participantes (maestros, alumnos y padres de familia).

La aplicación del instrumento (cuestionario) se hizo de manera autoadministrada e individual, se aplicó el instrumento a 1 director de escuela, 8 docentes, 22 padres de familia y 20 alumnos.

6. Una vez que se contó con los instrumentos aplicados, se continuó con la revisión de los mismos, analizando las respuestas que dieron los participantes; para este análisis fue necesario vaciar dicha información en hojas de Excel para su procesamiento.

Para procesar las respuestas resultantes de la aplicación de los cuestionarios se usó el software de hojas de cálculo para obtener tablas en donde se capturó la información proporcionada por los participantes, es importante mencionar que se usó una tabla por cada grupo (director, maestros, padres de familia, alumnos); esta manera de organizar la información permitió realizar un análisis más detallado y preciso.

La información se categorizó buscando similitudes o rasgos comunes en las respuestas (palabras repetidas) y se observó la frecuencia con la que aparece cada respuesta en las preguntas.

7. Una siguiente etapa fue la interpretación de los resultados obtenidos que, basados en la información recopilada ayudaron a dar respuestas a las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación.

8. Un último momento de la investigación fue la elaboración de las conclusiones a las que se llegó, sustentadas en los datos recopilados y en el marco teórico expuesto, así como formular las recomendaciones que a partir de las conclusiones se consideran pertinentes para enriquecer la investigación.

Por otra parte, es conveniente señalar que la observación realizada a lo largo del proceso brindó información complementaria para conocer elementos que dan pautas sobre el tema de investigación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detalla todo aquello que surgió al aplicar lo expuesto en el capítulo anterior “metodología”; es en este momento donde se da la oportunidad de presentar los resultados de la investigación realizada. Asimismo, a partir de lo conseguido en el estudio de caso se analiza a profundidad las relaciones entre las preguntas, objetivos e hipótesis planteados y en qué medida se alcanzaron o no, así como las conclusiones y recomendaciones a las que se llega con respecto a los resultados obtenidos en el estudio.

4.1 Análisis de los resultados

Se aplicó al director, maestros, padres y madres de familia y alumnos un cuestionario dirigido a obtener información sobre los objetivos planteados, buscando recolectar aspectos de la función directiva, desempeño docente, liderazgo y liderazgo pedagógico.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados:

- ✓ Cuestionario aplicado al director de la escuela

La información obtenida en la sección demográfica o de identificación del participante arrojó que es un director del sexo masculino de 34 años de edad residente del municipio de Hecelchakán, Campeche, con un grado máximo de Licenciatura el cual obtuvo en la escuela Normal Rural “Justo Sierra Méndez”

ubicada en el mismo municipio; cuenta con 12 años de servicio profesional dentro del ámbito educativo, de los cuales 6 años corresponden a su cargo actual como director de escuela, mismo que ganó por concurso a partir de la Reforma Educativa del 2013.

Por otro lado, al analizar la información de la segunda sección del cuestionario aplicado correspondiente a preguntas abiertas dirigidas a la función directiva, se encontró que el director de la escuela ejerce funciones correspondientes a su cargo directivo en las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

a) Dimensión pedagógica curricular. Apoya a los docentes en la elaboración de su planeación, se involucra en los procesos de evaluación de los aprendizajes, realiza visitas al aula durante el ciclo escolar; aunque, también se percibió que muy pocos alumnos han destacado en los resultados de los diferentes programas ejecutados de manera nacional por las autoridades educativas como Olimpiadas del Conocimiento y SisAT.
b) Dimensión organizativa. Se percibió que el director de la escuela organiza el trabajo escolar siguiendo las disposiciones generales que emite la Secretaría de Educación nacional y estatal, basándose en el plan de trabajo escolar, Plan y Programas de Estudio y sesiones de CTE.
c) Dimensión administrativa. En esta dimensión el director rinde cuentas a su autoridad inmediata (supervisión escolar) en aspectos como estadística, oficios, anomalías y documentos solicitados por la Secretaría de Educación, atiende a docentes y padres en diversos contextos y situaciones como inconformidad, manejo de recursos materiales y económicos.
d) Dimensión comunitaria y de participación social. Algunas acciones que realiza el director de la escuela en esta dimensión son: reuniones con

padres de familia, mejoras a las instalaciones de la escuela de manera conjunta con los padres y apoyarse en otras instancias (como el DIF) en beneficio de la escuela.

- ✓ Cuestionario aplicado a docentes de la escuela

De los docentes participantes 5 son mujeres y 3 son hombres, que oscilan entre los 27 a 54 años de edad, la mayoría reside en la capital del estado de Campeche. Los maestros participantes cuentan con un grado máximo de estudios de Licenciatura a excepción de uno que tiene maestría, la mayoría de los docentes estudió su Licenciatura en la escuela normal del Instituto Campechano, han prestado su servicio en la escuela entre 1 a 10 años.

Los docentes manifiestan tener una buena relación con el director, la mayoría comentó que los motiva para su autoformación y actualización mediante los cursos que oferta el servicio de formación continua del Estado, sin embargo, también mencionaron no haber recibido asesorías por parte de él por lo que cuando tienen dudas recurren a sus colegas de trabajo.

Los docentes consideran importante el trabajo colaborativo, el diálogo asertivo, el apoyo entre ellos para mejorar en sus actividades pedagógicas; asimismo, manifestaron que las visitas que el director realiza a sus grupos no benefician a su práctica docente.

Por otro lado, también dijeron en sus respuestas que en ocasiones sus peticiones y/o carencias en el aula no son atendidas por la dirección escolar.

La mayoría de los docentes mencionó que la dirección escolar favorece un ambiente de trabajo cooperativo, armonioso y de respeto, a excepción de dos docentes que dijeron que no lo favorece.

Los docentes mencionaron sentirse bien en la escuela, llegar al trabajo contentos, motivados y prestar con gusto su servicio profesional; recalcaron que solo se cambiarían de centro de trabajo por motivos familiares o para acercarse a su lugar de residencia.

En cuanto a la función directiva ejercida por el director de la escuela, 3 docentes mencionaron que es bueno, 2 que es regular y 3 dieron otras respuestas como “lo puede hacer mejor” “ser insistente en las gestiones” “le falta personal administrativo” “no existe tal función”.

Por otro lado, 5 maestros manifestaron que las acciones que el director realiza son relevantes para ellos, entre las que destacan: el trato respetuoso, la manera de abordar los CTE y lo administrativo; para 3 maestros las acciones que hace el director no son relevantes.

- ✓ Cuestionario aplicado a los alumnos de la escuela

Este grupo lo conforman 20 alumnos inscritos en la escuela, pertenecientes a los grados superiores de la educación primaria (5º y 6º grado) cuyas edades oscilan entre los 10 y 12 años, de los cuales 11 son niñas y 9 son niños. De los alumnos participantes 16 nacieron en el estado de Campeche y 4 provienen de otros estados (2 de Quintana Roo, 1 de Yucatán y 1 de Veracruz).

Una interrogante planteada a los alumnos brinda información acerca de que si conocen o no al director de la escuela. Los resultados arrojaron que: 4 lo conocen de vista (solo 1 sabe su nombre) y 16 no lo conocen.

Otra interrogante se dirigió a las funciones que realiza el director; 11 alumnos mencionaron conocer lo que hace, entre lo que destaca según sus perspectivas:

- ✓ Hace papeleo en la dirección.
- ✓ Mejora la escuela.
- ✓ Se pone atento que no entre ningún extraño.
- ✓ Supervisa la escuela y la cuida.

Por el contrario 9 alumnos dijeron no conocer lo que hace el director.

En los resultados obtenidos en el cuestionario se observa que la mayoría de los alumnos (16 de ellos) tiene una opinión positiva respecto a la figura del director mencionando que “es un buen director”, “amable”, “tranquilo”; 4 alumnos omitieron su opinión. Por otro lado, para 9 alumnos el director realiza una actividad relevante como: cuidar de ellos, vigilar la entrada, reparar la escuela, mantener el orden; para los otros 11 alumnos, el director no realiza ninguna actividad que sea relevante.

✓ Cuestionario aplicado a madres y padres de familia de la escuela

Este grupo está integrado por 22 participantes, de los cuales 21 son de sexo femenino y 1 masculino, oscilan entre los 21 a 49 años de edad, 15 de ellos nacieron en el estado de Campeche, mientras que 7 provienen de otros estados: 4 de Tabasco, 2 de Chiapas y 1 de Veracruz.

La educación secundaria es el grado máximo de estudios que tiene gran parte de los participantes (10 de ellos), la educación Media Superior se encuentra debajo

con 7, mientras que 3 estudiaron la educación primaria (de los cuales 1 no la concluyó). De los restantes, 1 cuenta con un semestre de estudio profesional en ciencias políticas y solo 1 participante tiene licenciatura en enfermería.

Los participantes tienen hijos estudiantes en la escuela en los grados 2º, 3º y 5º.

Del grupo participante 18 indicaron conocer al director de la escuela: 13 de ellos sabe su nombre y 5 solo lo conocen de vista; por otro lado 4 padres dijeron no conocerlo. A su vez, 19 participantes mencionaron que sus hijos asisten en la escuela por la cercanía a sus domicilios, los otros 3 manifestaron otras razones por la cual la eligieron (ahí estudian sus otros hijos, no los aceptaron en otra escuela).

Todos los padres de familia manifestaron que la escuela ha tenido mejoras en infraestructura, entre las que destacan: la cancha techada, comedores, aulas nuevas, lavamanos y barda; aunque uno indicó que las mejoras se deben al apoyo recibido del gobierno federal.

En cuanto al trato que han recibido por parte del director, 8 padres de familia mencionaron que ha sido amable, 5 no lo han tratado, 4 han recibido un buen trato, 1 dijo que es pésimo y 4 más dieron otras respuestas.

Se indagó entre los padres participantes acerca de su opinión respecto al trabajo que se realiza dentro de la escuela, a lo que 3 respondieron que es excelente, 11 que es un buen trabajo, 5 mencionaron acciones positivas tales como: orden dentro del plantel, avances en construcción, seguridad y aplicación de protocolos de higiene; sin embargo 3 opinaron aspectos negativos del desempeño del director: “es pésimo”, “no he visto que haga algo por la escuela”, “la pandemia ha afectado su trabajo”.

Se planteó a los participantes una interrogante para saber acerca de las funciones que realiza el director de la escuela, 12 participantes dijeron conocer las funciones del director y mencionaron algunas que desde su perspectiva le competen ejecutar a esta figura:

- ✓ Dar información si lo necesitas.
- ✓ Mantener todo en orden.
- ✓ Que los salones estén bien.
- ✓ Dirigir y buscar mejoras para la escuela.
- ✓ Estar al pendiente cuando entran y salen los niños.
- ✓ Garantizar la formación integral, académica y personal de los estudiantes.
- ✓ Propiciar la participación de las familias.
- ✓ Estar pendiente de la escuela, los materiales escolares.

Por el contrario 10 participantes dijeron no conocer ninguna función del director de la escuela.

La interrogante final del cuestionario dirigido a padres de familia brindó información acerca de la opinión que tienen respecto al director de la escuela, 13 padres dieron una opinión positiva destacando que es una excelente persona, amable, puntual, responsable, realiza una buena labor, busca el bienestar de la escuela; sin embargo, 6 de los participantes dieron una opinión negativa refiriéndose a que se interesa poco por la escuela, no tiene un buen trato con los papás, le falta carácter, tiene un pésimo trato, no se encuentra en la escuela, es irresponsable; por

último, 3 participantes no contestaron argumentando que no lo han tratado lo suficiente para opinar al respecto.

Posiblemente mostrar la opinión de los participantes no sea relevante, pero si las opiniones son positivas se deduce que el director está ejerciendo su función de manera adecuada y que además influye positivamente en el desempeño docente; o lo contrario. En conjunto con las aportaciones de los maestros, padres de familia y alumnos se puede percibir el impacto escolar y social generado por el director a través de su función directiva.

4.2 Discusión

Al analizar y reflexionar sobre la información obtenida en la investigación estudio de caso, se percibe que los resultados obtenidos no fueron totalmente los esperados; por un lado, mucha información proporcionada por los participantes dio perspectivas positivas hacia la función directiva ejercida por el director del plantel, sin embargo, las opiniones negativas dan cuenta que aún queda trabajo por hacer al respecto. Aunque ¿realmente un director puede o debe solucionar todas las problemáticas que surgen en las escuelas?

El hecho de que los sujetos participaran de manera voluntaria, sin presiones para dar sus opiniones, permitió que el trabajo se realizara lo más apegado a la realidad que se vive dentro del plantel educativo en el cual se focalizó la investigación, no obstante, una limitante de ésta es que resulta difícil que se puedan generalizar sus resultados a otras escuelas, ya que cada escuela es distinta por naturaleza.

La investigación realizada da cuenta de lo importante que es la función directiva dentro del ámbito educativo; la figura directiva, su personalidad, liderazgo, desempeño y liderazgo pedagógico, son elementos relevantes y decisivos en el funcionamiento de la escuela; de cómo el director dirija la escuela e involucre a las personas que tiene a su cargo (su equipo docente, padres de familia) depende en gran parte, el logro de metas encaminadas a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Se tiene la noción de que cada centro escolar debe tener un directivo a cargo de ver asuntos vinculados con las distintas esferas de la gestión educativa. Si bien en muchos de los casos los directivos ejercen un doble papel laboral principalmente en escuelas rurales, al observar las estadísticas que ofrece la Secretaría de Educación Pública se comprueba que no en todos los casos se da de esta forma, existen escuelas principalmente rurales que no cuentan con directivos.

En la tabla 1 se presentan las escuelas y directivos que registra el formato 911 del Sistema Educativo Nacional durante el ciclo escolar 2021- 2022.

Tabla 1

Escuelas y directivos por municipio

Municipio	Escuelas	Directivos con grupo	Directivos sin grupo	Total de directivos
Calakmul	120	100	14	114
Calkiní	60	20	40	60
Campeche	228	48	176	224
Candelaria	248	154	30	184
Carmen	228	74	142	216
Champotón	154	78	68	146
Dzitbalché	20	2	16	18
Escárcega	126	58	58	116
Hecelchakán	42	10	32	42
Hopelchén	76	40	34	74
Palizada	66	38	4	42
Seybaplaya	14	0	14	14
Tenabo	16	4	8	12
Total	1398	626	636	1262

Fuente: Sistema de Estadísticas Continuas (Formato 911). DGPPyEE, SEP.

En la tabla 2 se presentan las escuelas por municipio que no cuentan con directivos según el Sistema Educativo Nacional durante el ciclo escolar 2021- 2022.

Tabla 2

Escuelas por municipio que no cuentan con directivos.

Municipio	Escuelas	Docentes	Directivos con grupo	Directivos sin grupo	Personal administrativo	Grupos multigrado
Calakmul	3	3	0	0	0	3
Campeche	2	2	0	0	0	2
Candelaria	32	36	0	0	0	32
Carmen	7	7	0	0	0	7
Champotón	4	5	0	0	0	4
Dzitbalché	1	1	0	0	0	1
Escárcega	5	5	0	0	0	5
Hopelchén	1	1	0	0	0	1
Palizada	12	12	0	0	0	12
Tenabo	2	2	0	0	0	2
Total	69	74	0	0	0	69

Fuente: Sistema de Estadísticas Continuas (Formato 911). DGPPyEE, SEP.

En la estadística del formato 911 aparecen directivos con grupo y sin grupo, sin embargo, hay escuelas rurales que en ninguna de las dos clasificaciones existe un encargado; es decir, sí cuentan con maestros, pero no con directivos y/o personal de apoyo administrativo. En las escuelas clasificadas como multigrado (unitario, bidocente o tridocente, etc.) el maestro es quien desempeña las funciones directivas, razón por la que podría no aparecer como personal directivo en la estadística del 911

ya que realiza dicha función como una comisión interna que otorga en muchas ocasiones la supervisión escolar a la que pertenece dicho centro educativo.

En las tablas también se observa que las escuelas, denominadas multigrados, se concentran en los municipios: Candelaria, Palizada, Carmen y Escárcega. Se trata de una estadística que llama la atención por lo importante y relevante que es el papel del director en la escuela. ¿Por qué la Secretaria de Educación no satisface a muchas escuelas con este personal? La información resulta reveladora para la investigación, aunque no sea parte de los objetivos planteados.

También, conforme a los resultados de la investigación se percibe que aún queda mucho por hacer en materia de liderazgo directivo, ya que el mismo sistema educativo orilla a los directivos a convertirse en gestores administrativos al llenar sus funciones con documentos, oficios y trámites para todas las situaciones relacionadas con la escuela (altas y bajas de alumnos, licencias médicas, días económicos, por dar algunos ejemplos) dejando de lado la formación de directores con apego al liderazgo pedagógico, siendo que este aspecto es de suma importancia para la mejora de la práctica docente y de los aprendizajes de los alumnos.

4.3 Conclusiones

Basado en los resultados obtenidos en la investigación sobre “La función directiva, su influencia en el desempeño docente y su impacto escolar y social” se concluye que la figura directiva de la escuela parte fundamental de este estudio, realiza funciones correspondientes a su cargo en todas las áreas de la gestión escolar: *académica-pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social.* Sin embargo, la dimensión que más acciones demanda ejercer

por parte del director de la escuela es la administrativa, lo que lo convierte de cierta manera en un administrador que ocupa su tiempo en labores de oficina redactando oficios, elaborando estadísticas, llenando formularios y otros documentos que le exigen las autoridades educativas inmediatas, el mismo sistema educativo así lo obliga a ser, en muchas ocasiones el director que cumple con sus oficios, documentos o papeleos en tiempo y forma es considerado un “buen director” aunque esa parte solo es un mínimo de lo que es su carga laboral en realidad.

Se puede decir que los escritos fundados teórica y legalmente de la normatividad vigente que emite la Secretaría de Educación dan un panorama de lo que un director debe hacer; pero, por otro lado, la realidad lleva a mencionar que las funciones de esta figura educativa son aún más de las enumeradas, ya que, el vivir el día a día en la escuela le demanda realizar diversas acciones que obedecen a un tiempo, circunstancia y lugar definidos.

La mayoría de los sujetos participantes proporcionó información positiva con respecto al director de la escuela; a través de sus respuestas la comunidad escolar acepta su desempeño al considerar que sus acciones han llevado a la escuela a avanzar de manera significativa en aspectos de infraestructura, también dadas las opiniones, se percibe que es una figura directiva que agrada por su personalidad a la mayoría de los participantes de la investigación, ya que, lo consideran amable, respetuoso y responsable (solo una minoría está en desacuerdo), por ello, cuenta con el apoyo y respaldo de los maestros, pero sobre todo, de los padres de familia que avalan su gestión considerando que ejerce de manera adecuada sus funciones, empleando el diálogo para solucionar conflictos o situaciones que surgen del día a día.

Por otro lado, es importante reconocer que la figura directiva desempeña sus funciones con ciertas limitantes, ya que, las mismas condiciones sociales, culturales, económicas que rodean a la escuela influyen en su actuar, además, de que en el plantel educativo no se cuenta con personal administrativo adicional (secretaria, subdirector académico o de gestión) que lo apoyen en el ejercicio de su cargo.

Es necesario mencionar que en cuanto a las funciones que desempeña el director del centro educativo se detectaron deficiencias en el ámbito académico, ya que los maestros a través de sus opiniones evidenciaron de manera significativa sus carencias respecto del liderazgo pedagógico (siendo este aspecto uno de los más importantes para la mejora de los aprendizajes de los alumnos) y sobre todo en la falta de acompañamiento y asesoría a la práctica docente: involucrarse en los procesos de enseñanza- aprendizaje; sugerir estrategias de evaluación.

En general y considerando la información recabada, se determina que la función directiva ejercida por la figura del director sí influye de manera significativa en el desempeño docente; el hecho de que los maestros se sientan contentos de estar en la escuela, de que haya entre el director y ellos un diálogo asertivo, una buena relación de trabajo, armonía entre colegas, indica que la escuela funciona dentro de la normalidad, haciendo el director un buen trabajo al dirigir a su equipo docente hacia un camino común, hacia el logro de objetivos que a todos beneficien y que a su vez los padres de familia lo perciben y respaldan al comentar que en la escuela se realiza un buen trabajo (en los diferentes ámbitos de la gestión), y que se sienten contentos porque sus hijos están seguros y aprenden en la escuela. Por ello manifiestan querer apoyar, en la medida de sus posibilidades, a la escuela para subsanar las carencias de materiales e insumos.

Sin lugar a dudas la función directiva y los aspectos que dentro de ésta surgen (desempeño directivo, liderazgo, liderazgo pedagógico) son de suma relevancia dentro del ámbito escolar, son fundamentales para el éxito o fracaso de la escuela, ya que, dependiendo de cómo la figura directiva dirija, gestione y/o ejerza su cargo será en gran parte, el desempeño docente de sus profesores y su relación con los alumnos y padres de familia.

La función directiva es un “mar sin fin”, son tantas las acciones que demandan el actuar del director escolar que en muchas ocasiones resulta imposible acatarlas todas a primera mano; la cotidianeidad, el día a día de la escuela requiere que el director siempre se mantenga alerta, preste atención a lo que sucede a su alrededor y actúe con certeza en beneficio de su comunidad escolar. Aun así, el resultado de la investigación apunta a que el director de la escuela está haciendo una labor que desde la perspectiva de los padres de familia, maestros y alumnos es adecuada; teniendo así su desempeño un impacto escolar y social positivo. Sin embargo, cabe aclarar que existen algunas deficiencias que con esfuerzo y dedicación es posible subsanar.

El fenómeno de estudio investigado “función directiva” es un aspecto de relevancia en el ámbito educativo que debe evolucionar junto con las necesidades de la sociedad actual, los directivos quienes son los que legalmente ejercen el cargo deben ser profesionales comprometidos con la educación de la niñez dado que su desempeño es determinante para el logro de metas comunes y el éxito o fracaso de toda escuela.

Por lo anterior se considera importante que a la figura directiva se le dé una formación continua sobre aspectos relacionados con la gestión escolar, que sean

orientados y guiados para ejercer su cargo de una manera apegada a la realidad que se vive en las escuelas.

Desempeñar el cargo directivo requiere, por parte de quien lo ejerce, un compromiso profesional que marca el rumbo que toma la institución educativa. La investigación lleva a reflexionar sobre lo importante que es el trabajo del director; que se requiere: conocimientos, habilidades, estrategia, personalidad, compromiso, valores, actitudes, saber dirigir, guiar y encaminar a un grupo de personas a conseguir objetivos en común.

4.4 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se considera pertinente realizar nuevas investigaciones relacionados con la función directiva enfocándose al liderazgo pedagógico, es decir, a la dimensión pedagógica curricular, ya que, la información recabada a través del instrumento aplicado (cuestionario) arrojó que existen carencias en este aspecto. La investigación realizada evidenció que la función directiva se encierra en su carácter administrativo más que en su función pedagógica; dejando a un lado la realización de acciones académicas con los profesores (asesorías, acompañamiento, estrategias de evaluación y planeación didáctica).

Entonces ante este panorama en el que la mejora de los aprendizajes de los educandos debiera ser el motivo que regule el sistema educativo, es conveniente explorar qué está haciendo la Secretaría de Educación para capacitar y actualizar al personal directivo en relación con el liderazgo pedagógico. Preguntarse con qué herramientas cuentan los directores para hacer frente a las necesidades de su centro

escolar y qué cursos o diplomados se les ofertan para potenciar su desarrollo profesional.

Hacer una investigación apegada a la función directiva con respecto al liderazgo pedagógico lleva a conocer qué aspectos inciden en sus prácticas, en su desempeño, valorar su formación como profesionales clave para el buen funcionamiento de la escuela.

Se sugiere hacer una investigación con enfoque cualitativo del tipo no experimental que tenga un alcance exploratorio-descriptivo y en la que la población sea el personal directivo de una determinada zona escolar de la capital del estado. Que la recopilación de la información sea mediante cuestionarios con preguntas abiertas, puesto que este tipo de instrumento da la oportunidad de contar con información real al no restringir las opciones de respuesta de los participantes.

REFERENCIAS

Bibliografías

Aguilera, M. (2011). ***La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja.*** México. Instituto Nacional de Evaluación para la Educación. (pág. 93)

Antúnez, S. (2004). ***La dirección escolar: justificación, naturaleza y características.*** En S. Antúnez, Formación de directoras y directores de centros educativos (págs. 19- 57). Barcelona.

Bass, B. (1985). ***Leadership and perfomance beyond expectations. Free Press.*** Disponible en https://bit.ly/2US2F2D.

Bush, T. (2019). ***Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales.*** En J. Weinstein, y G. Muñoz (Eds.), Cómo cultivar el liderazgo Educativo: trece miradas (págs. 23-34). Ediciones Universidad Diego Portales. Disponible en https://bit.ly/3e3KWN8

Castello, L., Mársico C. (1995*).* ***Diccionario etimológico de términos usuales en la praxis docente.*** Buenos Aires (pág. 25)

Coelho, F. (2020). ***Metodología de la investigación.*** En: significados.com. disponible en https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/

El Salvador. Ministerio de Educación. MINED. (2008). ***Dirección escolar efectiva: documento 4.***

Erickson, F. (1989). ***Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza.*** En Merlin. C. Wittrock. La investigación de la enseñanza, II. Barcelona: Paidós (Educador, II) (págs. 195- 232)

Goetz, P. y LeCompte, M. (1988). ***Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.*** Ediciones Morata, S.A. Madrid. España.

Harris, A. (2003). ***The changing contextof leadership: Research, theory and practique.*** En A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman (Eds.), Effective leadership for school improvement (págs. 9- 25). Disponible en https://bit.ly/3aQjZKU

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). ***Metodología de la investigación.*** Ciudad de México: McGraw-Hill.

Leithwood, K. (2004). ***El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transformacionales.*** En A. Villa, Dirección para la incorporación. Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento. Bilbao: universidad de Deusto.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). ***Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning.*** Disponible en https://bit.ly/3dK7PFa

McKinsey y Company. (2007). ***How the world´s Best-Performing School Systems Come Out On Top.*** Disponible en http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/worlds_school_systems_final.pdf

Murphy, E. (1996). ***Leadership IQ: A personal development process base don a scientific study of a new generation of leaders.*** John Wiley. Disponible en https://go.aws/2Vbhw72

OREALC/UNESCO. (2014). ***El Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe: Un Estado del Arte con base en Ocho Sistemas Escolares de la Región.*** UNESCO, Santiago de Chile.

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). ***Improving school leadership.*** Paris, OCDE. Disponible https://www.oecd.org/edu/school/leadership

RAE. (2021). ***Diccionario de la lengua española.*** Disponible en https://dle.rae.es/contenido/actualizaci%C3%B3n-2021

Santizo Rodall, C. (2009). ***Mejorar el liderazgo escolar: reporte del contexto mexicano.*** Disponible online en https//www.oecd.org/educación/school/44906121.

Schmelkes, S. (1995). ***Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.*** SEP. Pág. 65.

SEP. (2001). ***Programa Nacional de Educación 2001- 2006.*** Primera edición. Secretaría de Educación Básica. México.

SEP. (2010). ***Manual de Funciones: Figuras directivas y asesores técnico pedagógico de Educación Básica.*** Subsecretaría de Educación Básica.

SEP. (2011). ***Reforma Integral para la Educación Básica.*** Disponible en http://basica.sep.gob.mx/

SEP. (2017). ***Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica.*** (págs. 29- 37). México, Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente.

SEP (2019). ***La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas.*** Universidad Pedagógica Nacional. Subsecretaría Educación Media Superior. México.

Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarik, F. (1970). ***Leadership and Organization.*** Disponible https://doi.org/10.4324/9780203529614

Ulloa & Rodríguez, S. (2014). ***Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional.*** Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional

Revistas

Antonio Martel, M. G., & Herrera Álvarez, A. M. (2019). ***"El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes".*** *Gestión I+D*, *4*(2), (págs.31–46). Recuperado a partir de: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/16996

Antúnez, S. (2000). ***"Claves para la organización de centros escolares".*** *Cuadernos de educación. Barcelona, España*. Ed. Horsori. (pág. 254)

Bolívar, A. (2010). ***"El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones".*** *Perspectivas*, v9(2), (págs.9-33). Recuperado:http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140

Cabrejo Rodas, H., y Torres Sipión L. (2014). ***"El liderazgo transformacional como apoyo a la gestión pedagógica del director".*** *Revista de investigación y cultura*, 3(2). (págs. 10- 16)

CEPPE. (2013). ***"Learning Standards, Teaching Standards and Standards for school Principals: A Comparative Study".*** *OECD. Education Working Papers*, no. 99, OECD publishing.

Lusquiños, C. (2019). ***"Prácticas de liderazgo distribuido y mejora escolar. Evaluación de un ciclo de capacitación de directores".*** *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 23 (2). (págs. 131- 151). Disponible en https://doi.org/dr2c

Mejía Pérez, O. (2019). ***"La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades".*** *Cuadernos de educación y desarrollo. Revista: Atlante*. (págs. 1- 12) disponible en https://www.eumed.net/rev/atlante/index.htmll

Monge, P., Rodríguez, A., Navarro C., & García, M. (2019). ***"Liderazgo compartido y acompañamiento docente en una escuela de bajo desempeño".*** *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 9(18). (págs. 65-72). Disponible en https://bit.ly/2RDCLxq

Murillo, F. ***"Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido".*** *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol. 4, Num.4e (págs. 11- 24). Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf

Documentos

Diario Oficial de la Federación. DOF. (2019). ***"Ley General de Educación".*** Ciudad de México. Gobierno de la República.

Diario Oficial de la Federación. DOF. (2019). ***"Artículo 3º Constitucional".*** Ciudad de México. Gobierno de la República.

Diario Oficial de la Federación. DOF. (1982). ***"Acuerdo número 96".*** Ciudad de México. Gobierno de la República.

Diario Oficial de la Federación. DOF. (2012). ***"Obligatoriedad de la Educación Media Superior".*** Ciudad de México. Gobierno de la República.

Diario Oficial de la Federación. DOF. (2013). ***"Ley General del Servicio Profesional Docente".*** Ciudad de México. Gobierno de la República.

Tesis

Guillén García, A. (2006). ***"Gestión Educativa desde la formación pedagógica del director técnico: desempeño profesional en el centro escolar Dante Alighieri, S.C.". Tesis de Licenciatura.*** Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de https://repositorio.unam.mx./contenidos/368230

Murillo González, K. (2021). ***"Las condiciones para la formación de directores de primaria en liderazgo pedagógico: el caso de los directores de Jalisco (Guadalajara y Altos Norte)". Tesis de Licenciatura.*** Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Parra Robledo, R. (2020). ***"Formación para el liderazgo escolar: Impacto del Plan de formación de directoras y directores de Chile". Tesis doctoral.*** Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, España.

Ruiz Ramírez, J. (2017). ***"Representaciones sociales del profesor de educación primaria en relación a la evaluación del desempeño docente: Antinomias de la gestión del proceso". Tesis de maestría.*** Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Sánchez Vázquez, M. (2016). ***"Análisis crítico sobre la función directiva en Educación Inicial. Estudio de caso (Centro de desarrollo infantil)". Tesis de maestría.*** Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Páginas web

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. MEJOREDU. (2022). ***"La presencialidad en la escuela y en la virtualidad".*** Disponible https://www.mejoredu.gob.mx

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI. (2021). ***"SEP. Sistema interactivo de consulta de estadística educativa".*** Disponible en https://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras

Sistema de Información y Gestión Educativa. SIGED. (2022). ***"Sistema de Estadísticas Continuas. SEP".*** Disponible en https://siged.sep.gob.mx/SIGED/escuelas.html

Sistema de Información y Gestión Educativa. SIGED. (2022). ***"Sistema de Estadísticas Continuas (Formato 911). DGPPyEE, SEP".*** Disponible en https://siged.sep.gob.mx/SIGED/escuelas.html

ANEXOS

Estimado director:

Su labor es de interés social y educativo por lo que conocer su opinión acerca de la función directiva nos brindará un amplio panorama de su quehacer cotidiano, de este modo se le solicita su participación respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo con su percepción y experiencia. La información que proporcione se usará con fines educativos por lo que se le pide responder de la manera más subjetiva posible.

Gracias por su participación.

Preguntas	Respuestas
• Nombre completo:	
• Sexo:	
• Edad:	
• Lugar de nacimiento:	
• Lugar de residencia:	
• Grado máximo de estudios:	
• Escuela donde estudió su grado máximo:	
• Años de servicio profesional:	
• Años de servicio en su cargo actual:	
• Forma en la que obtuvo su cargo actual:	
• ¿Qué conocimientos académicos posee?	
• ¿Qué conocimientos normativos posee?	
• ¿Qué entiende por función directiva?	
• ¿Cómo concibe el liderazgo pedagógico?	
• ¿Cuál es la visión que tiene de la escuela?	
1.-¿Cuál es la matrícula de alumnos del plantel?	
2.-¿Cuál es el porcentaje de reprobación en la escuela?	
3.-¿Cuántos alumnos han destacado en los concursos de olimpiadas de conocimiento (regional, estatal o nacional)?	
4.-¿Qué actividades o eventos se han efectuado en la escuela que contribuyan al desarrollo de competencias en los alumnos?	
5.-¿Cómo se involucra en los procesos de evaluación de los aprendizajes que realizan los docentes?	
6.-¿Cuántas visitas al aula realiza durante el ciclo escolar?	
7.-¿Apoya a los docentes para realizar la planeación de clases?	
8.-¿Cómo es su relación con los docentes?	
9.-¿Cómo organiza el trabajo en la escuela?	
10.-¿Quién o qué le indica cómo organizar el trabajo en la escuela?	
11.- ¿En qué documentos se apoya para diseñar su agenda de trabajo?	
12.-¿Cómo aprovecha las sesiones de CTE a beneficio de la escuela?	
13.-¿Quiénes lo apoyan para cumplir con sus funciones?	
14.-¿Ante qué instancias remite información estadística, anomalías, inasistencias u otros asuntos que ocurren en la escuela?	

15.-¿Cuál es su proceder ante casos de inconformidad presentados por docentes, padres o alumnos?	
16.-¿De qué manera reconoce el trabajo de sus maestros?	
17.-¿Cómo maneja la dirección los apoyos económicos o cuotas voluntarias?	
18.-En caso de que algún personal no cumpla con sus labores ¿Cómo soluciona la situación?	
19.-¿Cuántos padres de familia conforman la matrícula de la escuela?	
20.-¿Qué porcentaje de padres asisten a reuniones convocadas por la dirección?	
21.-¿Qué mejoras se han hecho y de qué tipo, en conjunto con los padres de familia?	
22.-¿Qué instancias de la comunidad le han brindado apoyo a beneficio de la escuela?	
23.-¿Qué porcentaje de padres aportan económicamente o en insumos para satisfacer las necesidades de la escuela?	
24.-¿Quién paga los servicios de luz, agua, basura e Ínternet de la escuela?	
25.-En general ¿Cómo considera su relación con los padres de familia?	
26.-¿Alguna actividad que como director usted considere relevante?	

Anexo 1. Cuestionario aplicado al director de la escuela

Estimado docente:

Conocer su opinión acerca de la función directiva ayudará a tener noción de la manera en que ésta influye en su desempeño docente, de este modo se le solicita su participación respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo con su percepción y experiencia. La información que proporcione se usará con fines educativos por lo que se le pide responder de la manera más subjetiva posible.

Gracias por su participación.

Preguntas	Respuestas
• Nombre completo:	
• Edad:	
• Lugar de nacimiento:	
• Grado máximo de estudios:	
• Escuela donde estudió su grado máximo:	
• Años de servicio profesional:	
• Años de servicio en la escuela actual:	
• Grado escolar que atiende.	
1.-¿De qué manera la dirección escolar lo motiva para su autoformación y actualización permanente?	
2.-¿Cómo es su relación con la dirección escolar?	
3.-¿Ha recibido asesoría por parte de la dirección escolar para la implementación del currículo durante el ciclo escolar?	
4.-¿A quién o quiénes recurre cuando tiene dificultades en el desarrollo de su práctica docente?	
5.-¿Considera importante el trabajo colaborativo?	
6.-¿Existe el dialogo asertivo entre usted y la dirección escolar?	
7.-¿De qué manera se apoyan entre docentes para la mejora de su práctica?	
8.-¿Cuántas visitas a su grupo ha recibido por parte de la dirección escolar en este ciclo?	

9.-¿Qué beneficios ha obtenido de las visitas realizadas a su grupo?	
10.-¿Cómo aprovecha las sesiones de CTE para mejorar su labor docente?	
11.-¿Respeta los acuerdos tomados en colectivo?	
12.¿De qué forma cumple con la normalidad mínima?	
13.-Mencione la forma en que la dirección escolar favorece un ambiente de trabajo cooperativo, armonioso, de respeto entre el colectivo docente.	
14.-¿Al manifestar carencias presentes en el aula (infraestructura, mobiliario, material didáctico, de higiene) son atendidas por la dirección escolar para subsanarlas?	
15.-¿Cómo considera el ambiente de trabajo?	
16.-¿Cuál es su participación en el logro de objetivos comunes en la escuela?	
17.-¿Sus demandas o inconformidades son atendidas?	
18.-¿Su labor educativa es reconocida?	
19.-¿Cómo se siente al venir a trabajar?	
20.-¿Qué lo motiva para seguir prestando su servicio en este plantel?	
21.-Si pudiera cambiar de escuela ¿lo haría? ¿por qué?	
22.-¿Qué opinión tiene respecto al desempeño de la dirección escolar?	
23.-¿Alguna actividad que realice el director que sea relevante para usted?	

Anexo 2. Cuestionario aplicado a los docentes

Estimado alumno:

Conocer tu opinión respecto a algunos aspectos de la escuela es de suma importancia para la mejora del servicio que se ofrece, de este modo se solicita tu participación respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo con tu experiencia. La información que proporciones se usará con fines educativos.

Gracias por tu participación.

Preguntas	Respuestas
Nombre completo:	
Edad:	
Sexo:	
Lugar de nacimiento:	
Grado escolar:	
1.- ¿Conoces al director de la escuela? Escribe su nombre.	
2.- ¿Sabes qué hace el director de la escuela?	
3.-¿Has platicado alguna vez con el director?	
4.-¿Cuántas veces ha entrado el director a tu salón y que ha hecho ahí?	
5.-¿Qué opinas del director?	
6.- ¿Alguna actividad que realice el director que para ti sea importante?	

Anexo 3. Cuestionario aplicado a alumnos

Estimado padre y madre de familia:

Conocer su opinión respecto a algunos aspectos de la escuela es de suma importancia para la mejora del servicio que se ofrece, de este modo se le solicita su participación respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo con su percepción y experiencia. La información que proporcione se usará con fines educativos por lo que se le pide responder de la manera más subjetiva posible.

Gracias por su participación.

Preguntas	Respuestas
• Nombre:	
• Edad:	
• Lugar de nacimiento:	
• Escuela donde estudió su primaria:	
• Grado máximo de estudios:	
• Escuela donde estudió su grado máximo:	
• Grado que cursa su hijo o hija:	
1.- ¿Conoce al maestro que imparte clases a su hijo (a)? Escriba su nombre.	
2.- ¿Conoce al director de la escuela? Escriba su nombre	
3.-¿Por qué eligió esta escuela para la educación de su hijo (a)?	
4.-¿Qué mejoras ha observado en la escuela?	
5.-¿Cómo ha sido el trato del director hacia usted?	
6.-¿Qué opina del trabajo que se realiza dentro de la escuela?	
7.-Su hijo (a) ¿aprende en esta escuela?	
8.-¿Sabe qué funciones realiza el director de la escuela?	
9.-¿Qué opina del director de la escuela?	

Anexo 4. Cuestionario aplicado a padres de familia