



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,
Volumen 8, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4

**EL PAPEL DE LA DIRECTORA COMISIONADA
EN EL NIVEL PREESCOLAR:
UN ANÁLISIS A SU PRÁCTICA DIRECTIVA**

**THE ROLE OF THE COMMISSIONED DIRECTOR
AT THE PRESCHOOL LEVEL:
AN ANALYSIS OF YOUR MANAGEMENT PRACTICE**

Diego López Lázaro

Universidad Pedagógica Nacional

Elvin Luna Morales

Escuela Normal Preescolar Rosario María Gutiérrez Eskildsen

Lucio Antonio Torres López

Escuela Normal Preescolar Rosario María Gutiérrez Eskildsen

Romualdo Córdova Sánchez

Escuela Normal Preescolar Rosario María Gutiérrez Eskildsen

Gina Laura Alvarez Perez

Escuela Normal Preescolar Rosario María Gutiérrez Eskildsen

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13312

El Papel de la Directora Comisionada en el Nivel Preescolar: Un Análisis a su Práctica Directiva

Diego López Lázaro¹

mtrodiego@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-2192-075X>

Universidad Pedagógica Nacional

Elvin Luna Morales

tab04000070@normales.mx

<https://orcid.org/0009-0009-0770-0054>

Escuela Normal Preescolar

Rosario María Gutiérrez Eskildsen

Lucio Antonio Torres López

tab04000068@normales.mx

<https://orcid.org/0009-0005-5005-2399>

Escuela Normal Preescolar

Rosario María Gutiérrez Eskildsen

Romualdo Córdova Sánchez

tab04000073@normales.mx

<https://orcid.org/0009-0003-8196-4484>

Escuela Normal Preescolar

Rosario María Gutiérrez Eskildsen

Gina Laura Alvarez Perez

tab04000069@normales.mx

<https://orcid.org/0009-0008-6160-6184>

Escuela Normal Preescolar

Rosario María Gutiérrez Eskildsen

RESUMEN

En esta investigación profundizaremos de manera tangible, el papel de la directora comisionada en el nivel preescolar ya que dicho cargo es crucial para el desarrollo y funcionamiento efectivo de las instituciones educativas de esta etapa. Esta figura desempeña múltiples roles, que van desde la administración y coordinación hasta el apoyo pedagógico y el liderazgo dentro del entorno preescolar. Sin embargo, esta práctica directiva enfrenta diversos desafíos y problemáticas que requieren atención y análisis. De esta manera la recopilación de información se obtiene desde la entrevista a una maestra comisionada a la dirección de un jardín de niños sin descarga de grupo. En primer lugar, la directora comisionada debe lidiar con la complejidad de gestionar recursos limitados, tanto humanos como materiales, para garantizar un ambiente educativo óptimo. Esto implica tomar decisiones estratégicas en cuanto a la distribución de presupuestos y la asignación de personal, a fin de satisfacer las necesidades de los estudiantes y cumplir con los objetivos educativos. Además, la directora comisionada se enfrenta a la tarea de liderar equipos de trabajo heterogéneos, compuestos por docentes con diferentes estilos de enseñanza, experiencias y formaciones. La coordinación de estos profesionales para asegurar la coherencia pedagógica y el trabajo en equipo puede resultar un desafío considerable. Otro aspecto relevante es la necesidad de establecer y mantener una comunicación efectiva con los padres y la comunidad educativa en general. La directora comisionada debe ser capaz de generar confianza y fomentar la participación de los padres en la educación de sus hijos, así como también gestionar situaciones conflictivas de manera constructiva. Además, en muchos contextos, enfrenta la presión de cumplir con estándares y políticas educativas establecidas a nivel nacional o local, lo que puede limitar su autonomía y creatividad en la toma de decisiones.

Palabras clave: directora comisionada, nivel preescolar, desarrollo, funcionamiento efectivo

¹ Autor principal

Correspondencia: mtrodiego@hotmail.com

The Role of the Commissioned Director at the Preschool Level: An Analysis of your Management Practice

ABSTRACT

In this research, we will study in depth tangibly into the role of the commissioner principal at the preschool level, since this position is crucial for the development and effective functioning of educational institutions at this stage. This figure plays multiple roles, ranging from administration and coordination issues to pedagogical support as well as leadership within the preschool environment. However, this management practice faces various challenges and issues that require attention and analysis. This way, the gathering of information is obtained through an interview with a teacher appointed as the head of a kindergarten without a homeroom class. Firstly, the appointed principal must deal with the complexity of managing limited resources, both human and material, to ensure an optimal educational environment. This involves making strategic decisions regarding budget allocation and the staff assignment in order to meet the students' needs and achieve educational objectives. Additionally, the appointed principal faces the task of leading heterogeneous work teams, composed of teachers with different teaching styles, experiences, and backgrounds. Coordinating these professionals to ensure pedagogical coherence and teamwork can be a significant challenge. Another relevant aspect is the need to establish and maintain effective communication with parents and the educative community in general. The appointed principal must be able to build trust and encourage parental involvement in their children's education, as well as manage conflictive situations constructively. Moreover, in many contexts, they face the pressure to comply with established national or local educative standards and policies, which can limit their autonomy and creativity in decision-making.

Key words: commissioned director, preschool level, development, effective functioning

Artículo recibido 10 julio 2024

Aceptado para publicación: 17 septiembre 2024



INTRODUCCIÓN

En América Latina los modelos de desarrollo económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros.

Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes.

Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta división, al interior de sistemas educativos descentralizados.

Como puede observarse, la evolución y aplicación práctica de la gestión educativa ha estado sujeta a los cambios y reformas en el Estado, la administración pública y las políticas educativas.

Precisamente, Correa de Urrea et al. (2012, p. 3) comenta que “en las décadas de los años 80’s y 90’s la incidencia directa de los procesos de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo”. Esto como parte importante de la globalización.

Hoy en día la gestión educativa y el liderazgo están sumamente relacionados, las personas que están a cargo de las instituciones, tales como los directivos, necesitan conocer y ampliar sus horizontes en esta temática, pues si bien es cierto, la forma en que muchos directores realizan su función de liderazgo no es la que se espera en este ambiente de cambios dinámicos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de la Investigación

Este estudio se llevó a cabo con el propósito de investigar y dar a conocer la importancia que tiene la doble función de la directora comisionada y sin descarga de grupo en el nivel preescolar. Para ello, se diseñó una investigación cualitativa que involucra la recopilación de datos a través de entrevistas en



profundidad y análisis de contenido. El enfoque cualitativo se eligió para obtener una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los participantes con respecto al doble rol que juegan como directoras comisionadas y maestras frente a grupo en el nivel preescolar.

Población y Muestra

La población objetivo para este estudio consistió en 5 participantes que están ejerciendo el doble papel en su centro de trabajo. Para seleccionar la muestra, se seleccionaron de manera intencional y directa por cumplir con las características que este trabajo de investigación requería. Este enfoque de selección en forma de muestra permitió obtener una gama diversa de opiniones y puntos de vista los cuales permiten conocer más a fondo las áreas de oportunidad y fortalezas al desempeñar una doble función en su centro de trabajo

Instrumento de Recolección de Datos

Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas en profundidad con las participantes como método principal de recopilación de datos. Las entrevistas se estructuraron en torno a preguntas abiertas que permitieron a las participantes expresar sus opiniones y experiencias en relación con la doble función como maestras comisionadas en su centro de trabajo y la relación que existe entre sus pares. Además, se utilizó una guía de entrevista que abordaba temas específicos, como la formación de maestros, los enfoques pedagógicos y las actitudes hacia la doble función como directoras y maestras de grupo en preescolar.

Procedimiento

A las participantes en este trabajo se les contactó y se les explicó el propósito del estudio, así como el procedimiento de las entrevistas. Luego, se programaron las entrevistas en un lugar y hora conveniente para las participantes. Durante las entrevistas, se les permitió expresar sus puntos de vista y experiencias en relación al doble rol como docente y directoras comisionadas en preescolar. Las entrevistas se grabaron para su posterior transcripción y análisis.

Objetivos del análisis de la práctica educativa del papel de la directora comisionada en el nivel preescolar

Analizar el papel de la directora del nivel preescolar como comisionada nos proporcionará saber cuáles son las dificultades que presenta la docente al desempeñarse como docente y directora.



También nos permitirá identificar los factores que están implícitos en el desarrollo de la gestión al realizar la doble función, y de esta manera analizar cómo se desarrolla la función directiva y la función docente al mismo tiempo.

La función directiva

Ahora bien, en relación a la función directiva, es importante que en el campo de la gestión escolar donde se puede divisar mejoras en la calidad de la educación, el directivo logre desempeñar un papel de liderazgo participativo, no solamente como administrador de la institución. Que logre la participación de todo el colectivo escolar mediante un proyecto conjunto. El directivo debe ser un impulsor y facilitador en las acciones que se lleven a cabo de manera conjunta para que se logre el objetivo deseado. (Barrientos, 2008, p.33).

En cuanto a la dificultad que el director pudiera presentar durante su desempeño es el conflicto de roles, ya que se espera que sea un líder y a su vez un administrador, por definición estos dos conceptos tienen diferentes cualidades y conductas específicas. Es decir, como administrador el director utiliza los procedimientos y estructuras ya establecidos para que la institución alcance sus metas: cuando el director actúa como administrador coordina y dirige las pequeñas tareas que en conjunto dan funcionamiento a la escuela, además el director como administrador es una fuerza estabilizadora de la escuela que da a conocer los fines de la misma, y ayuda a todo el personal de la institución a realizar adecuadamente sus funciones.

En referencia al tema de la dirección escolar, observamos que se relaciona estrechamente con el de liderazgo, mismo liderazgo que se podrá efectuar en una institución educativa. Sin duda alguna, estos temas tienen en común que su éxito depende directamente de la labor en conjunto que realiza el personal de la escuela. En este mismo orden de ideas, encontramos que Martins, et. al (2009: 20) menciona que: El objetivo fundamental de la dirección educativa es mejorar la enseñanza sobre la base de una evaluación que pueda estar sujeta a un control. En tal sentido, la dirección constituye un proceso de carácter gerencial que permite actuar en los diferentes niveles de una organización para orientar en la perspectiva de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia, no obstante, esta dirección debe complementarse con una asertiva motivación, que le conduzca al crecimiento del trabajador.



Propósitos de la directora comisionada

Dicho de otra manera, el propósito primordial de la dirección educativa es lograr una enseñanza mediante evaluaciones las cuales puedan estar sujetas a un control. Por tal motivo la dirección es de carácter gerencial, es decir, le corresponde al alto mando de la organización, lo que permitirá actuar en los diferentes niveles de la organización, para orientar sobre los objetivos establecidos y cuidar la calidad y eficacia, además que la dirección debe tener el elemento motivador para generar mayor eficacia en el trabajo.

Al respecto Rivas (1998) en Martins et. al (2009: 20), menciona que la dirección es la función ejecutiva de dirigir y supervisar a todos los subalternos y darles la información necesaria. Por lo tanto, la gerencia o en este caso el director no se produce por sí sola, necesita del potencial humano para lograr los fines y objetivos que se desean. Por lo tanto, la dirección es primordial para lograr alcanzar mejores resultados en la organización.

El directivo y la gestión escolar

La problemática de la directora es realmente un tema de mucha preocupación, sin embargo, el compromiso que se hace cada directora con su escuela es de mucha más importancia, pues si bien es cierto que ser directora y atender un grupo no es tarea fácil, la mención de esta última parte se debe a que el tema de relevancia en la actualidad, es sin duda alguna la directora comisionada con grupo, a continuación veremos solo una parte de lo que se está mencionando, primeramente ubicaremos solo la figura de la directora escolar. Para ello, Elizondo et al. (2001) nos dice que:

En los últimos treinta años, los directivos de las instituciones escolares han visto cómo se ha multiplicado y diversificado sus tareas. Hoy día, el perfil de los directivos se ha desdibujado; sus responsabilidades son innumerables, y la mayoría de las veces confusas. Sin embargo, una cosa es clara: al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa e indirectamente con la escuela. Las dificultades diarias consumen gran parte de su tiempo, lo cual difícilmente le permite desarrollarse como líder académico de su institución.

La gestión escolar

Este trabajo, redundando en el tema de estudio la gestión escolar que es la encargada de analizar los procesos con arreglo a los programas, recursos e intencionalidades en un tiempo predeterminado. La



gestión escolar remarca los procesos que se llevan a cabo en el interior de la institución Educativa. La gestión escolar es un todo, dentro de ella se encuentran las siguientes dimensiones: la gestión académica, la gestión de programas, la de adquisiciones, la de comportamiento, la de valores, la de documentación, la de funciones, etcétera, mismas que se encuentran inmersas en la institución educativa, donde claramente se observa el esqueleto categórico-conceptual. Así pues, la escuela puede parecerse a otras, sin embargo, no es la misma, recalquemos que no existen muchas gestiones, más bien dimensiones que hacen diferencias entre las escuelas, los grupos y hasta en el mismo salón de clases.

Actualmente lo que se sabe de la gestión educativa según Torres (2004) es que es un proceso que abarca varios elementos que se encuentran en las organizaciones educativas, las cuales están en un nivel más elevado al de lo administrativo. La gestión educativa es considerada en la actualidad por las políticas educativas elemento primordial para alcanzar la calidad de la educación, ya que también ha intervenido en el campo de la intervención e investigación. La gestión educativa se nutre de diversidad de aportaciones de materias como la sociología, las ciencias políticas o la economía todo esto en su proceso de formación como disciplina. La gestión educativa predominantemente dirigida a los directores ha tenido modificaciones dirigiéndose a esas actividades concretas, es decir, en la forma o manera de hacer las cosas para el logro de ciertos objetivos.

La doble función del docente.

Consideramos que la doble función del docente y director no es nada fácil debido a las múltiples tareas que se tienen que realizar para cumplir apropiadamente con la encomienda. El Programa Estatal de Fortalecimiento de preescolar, 2011, del Estado de Tabasco menciona que:

Otra problemática detectada, es la gran cantidad de funciones que desarrollan los 264 directores comisionados con grupo, los cuales desempeñan actividades de carácter administrativo y pedagógico, función que realizan en el mismo horario de clases lo que resta tiempo efectivo para la enseñanza, repercutiendo indiscutiblemente en el aprendizaje de los alumnos (p.16).

Relacionado con lo anterior, nuestro informante 1 ICMG, nos dijo que:

ICMG = Bueno una de las principales es la excesiva carga de trabajo, dicen que todo se puede acomodar, pero hay veces que uno lo acomoda y luego nos lo desacomodan, en qué sentido, con tanto programa que están implementando documentación para esto, documentación para lo otro, uno planea o planifica



una cierta cuestión y en el momento menos esperado ya le salen, sabes qué, hay que entregar ahora cierta documentación, para ¡ya!, ya nos pasó, ya me ha pasado, entonces algunas cuestiones que yo tengo programadas (E1, ICMG,).

Por lo tanto, llevar a cabo la doble función como director comisionado y docente, es una tarea que se dificulta más, debido a que las múltiples tareas que realizan complican el logro de los objetivos tanto pedagógicos como administrativos, además de saber que no son las únicas actividades que se realizan como director comisionado, pues también llevan a cabo cuestiones que tiene que ver con el ambiente de la escuela donde laboran, como resolver infinidad de problemas que se pueden presentar en el centro escolar. Mismas comisiones que están implícitas con el puesto de director comisionado.

El director comisionado con grupo no tiene la preparación previa para llevar a cabo la doble función, así lo plantea Cuéllar (1989) en Elizondo (2001) ya que la mayoría de los directivos de las organizaciones educativas en México realizan sus actividades sin haber recibido una preparación para desempeñar su cargo adecuadamente, por lo que es necesario identificar las necesidades que se requieran para lograr y promover una buena administración por parte de los directores.

De esta manera podemos comentar que la organización pedagógica que realizan los docentes que a su vez fungen como directores comisionados, tiene las mismas responsabilidades que un docente que nada más cumple con esa función.

Como, por ejemplo, debe realizar sus planeaciones por bloques, debe llevar una libreta donde se anotan los hechos más sobresalientes de la clase, de aspectos meramente pedagógicos, así también como una libreta de incidencias donde se describen las situaciones de conducta o reacciones de los alumnos en el salón de clases.

El docente comisionado como director

La preparación, actualización, formación rápida o al vapor de directores comisionados con grupo en la escuela ocasiona una incertidumbre que puede llegar a tener graves consecuencias, y a pesar de esto el director comisionado con grupo realiza las actividades que se le asigna. No cabe duda que la función directiva requiere de tiempo y esfuerzo, algo que se le dificulta al director comisionado, Aguilera (2011) comenta que:



Para el caso de preescolar la situación todavía era más complicada, pues cuando el director tenía grupo, su función directiva se limitaba a la atención de las demandas administrativas, por lo cual dejaba al grupo solo o, en el mejor de los casos, un compañero lo apoyaba en las actividades docentes (p. 60).

El director comisionado con grupo necesita de apoyo extra para que en el peor de los casos pueda cumplir con las exigencias de la dirección escolar. Ante esto nuestro sujeto informante 2 nos plantea lo siguiente:

MCOD= Ahora en cuanto a la dirección, pues estoy aprendiendo, preguntando, investigando, el haber estado también mucho tiempo trabajando con el maestro Salud, quien fue el director de esta escuela por 20 años, él en algunas ocasiones me iba dando consejos, también lo apoyaba yo en ciertos trabajos que él tenía que entregar, ahí fui viendo el manejo de ciertas cuestiones, como rellenar documentos, qué se necesita, qué no se necesita, darle prioridad a lo que es más importante; actualmente pues hay que llevar o hay que tener igual no precisamente una planeación pero si, se requiere esto o lo otro, entonces se van haciendo anotaciones, para llevar un control sobre las tareas realizadas. Para ir teniendo una idea de las actividades cumplidas, a veces hay cosas que se me van, o a veces digo voy a descansar y hoy no tocó nada. (E2, MCOD).

Vemos entonces que en el desempeño de su organización directiva no existe una formación previa, los directores comisionados con grupo aprender a realizar las actividades en base a la observación que les hacen a los directores que estuvieron con la comisión previamente. Y a pesar de que los directores comisionados realizan doble función no reciben un salario extra por su labor, ya que tienen doble responsabilidad y por ende tienen que entregar resultados en los dos ámbitos.

Ante esto, las investigaciones recientes, como la realizada por Navarro y Barraza (en Qué 2005), menciona:

Han puesto de manifiesto la necesidad que se tiene, en relación con la formación de habilidades de administración en los directivos de las instituciones de nuestro sistema educativo. Esta misma autora afirma que la mayoría de los administradores escolares no recibe la preparación necesaria para desempeñar de manera efectiva sus funciones, debiéndose esto probablemente a la forma en que son designadas las personas que ocupan estos puestos, dándose más una formación empírica en lugar de una formación debidamente planeada (p. 83).



Ahora bien, no podemos dejar pasar que actualmente se está llevando a cabo uno de los primeros procesos educativos, en el cual se deja ver con un poco más de seriedad, la selección de directores, está incluido en la famosa reforma educativa, la cual permite a los maestros participar en un concurso de promoción que les reconoce obtener su clave como directores efectivos, sin embargo, es un proceso que hasta nuestros días no se ha clarificado bien.

De acuerdo con lo que nos dice (Rivera, 2008; 80-81) si tomamos en consideración las experiencias de algunos países desarrollados en la selección de directores de la escuela básica y media, puede encontrarse que no existe un modelo universal; pero en todos ellos existen normas y procedimientos para seleccionarlos que van más allá de la simple acumulación de puntos en la ficha escalafonaria como sucede en México.

Por lo tanto, resulta paradójico que los planes nacionales y estatales estén conscientes de la importancia de la labor del director en la calidad de los servicios educativos que presenta la escuela y, a pesar de ello, dejen a la suerte el ingreso de estos o estas profesionales tan importantes para la buena marcha de la escuela.

Otro dato importante que es necesario mencionar, es sobre la obligatoriedad de aceptar la comisión para ser director(a) y maestro(a) de grupo a la misma vez, ya que como lo menciona la entrevistada no están obligados a realizar la doble función, ya que el contrato que firman con Secretaría de Educación, especifica su actividad a desempeñar y es sólo como docentes, a pesar de ello la mayoría de los docentes aceptan la encomienda y las dificultades que lleva desempeñarse como directora comisionado.

En segundo lugar, podemos mencionar que ya estando en el puesto no se les da la debida capacitación para desempeñar su función, de esta manera ellos se tienen que ver en la difícil situación de buscar los procedimientos necesarios para desempeñar correctamente su cargo, ya que como mencionó nuestra sujeto informante, la supervisora tomó como referencia los años que llevaba en la escuela para darle la comisión de directora, es decir, todo indica que el proceso de selección no está bien definido ni aún con la reforma educativa.

Con respecto a esto Aguilera (2011):

La falta de formación para ejercer la función directiva es una condición que se manifiesta en los distintos estilos de dirección. Los directores reconocen que la función directiva es distinta la docente; sin



embargo, cuando acceden al cargo no se les proporciona una formación apropiada, e incluso carecen de conocimientos relacionados con la normatividad. La profesionalización de la función directiva es un asunto que se ha incorporado en años recientes, porque se reconoce que el director debe ser un profesional de la educación para dirigir la escuela y necesita poner en práctica distintas competencias (p. 74).

Los directores comisionados con grupo, entre otras cosas se encargan de vigilar que sus compañeros realicen sus actividades diarias, sin embargo, cabe destacar que el término utilizado como vigilar, se refiere principalmente al apoyo que el director realiza con sus docentes, con respecto a esto nuestro sujeto informante 4 GAP, nos dice que:

GAP= Sino para ver qué, cómo están trabajando simple y sencillamente, dar nada más una recomendación, porque yo también tengo fallas, entonces o trabajo en una cuestión o estoy en la otra, no es fácil cumplir así doble función, ser juez y parte, entonces tomo una o tomo la otra postura, pero sí con los maestros platico y les voy preguntando también a veces que cómo van, y hasta ahí (E4, GAP)

Aunado a esto, podemos comentar que la directora efectiva en una de sus tantas funciones debe darle seguimiento y apoyo a los profesores que tiene en su centro de trabajo. Sin embargo, la directora comisionada tiene que llevar a cabo la misma función que una directora efectiva, por lo tanto, también les da seguimiento a sus docentes, pero de diferente manera, ya que como menciona el sujeto informante no puede ser juez y parte del proceso al mismo tiempo, ya que al darle el seguimiento no puede tomar dos posturas, es decir, no puede juzgar el trabajo de otro maestro si ella también forma parte de la plantilla de docentes.

En cuanto al seguimiento que la directora debe realizar a su equipo de trabajo y su función pedagógica en las instituciones educativas es evidente que como directora comisionada con grupo se le dificulta realizar las actividades ya que existe ciertas estructuras organizacionales que requieren su modificación pues aún existe un modelo burocrático, rígido, jerárquico y autoritario en el sistema educativo lo que hace más difícil su labor.

La mayor parte del tiempo los directores se dedican a actividades administrativas como preparar informes, levantar actas, llenar formatos, controlar incidencias, seguimiento y realización de programas de mejora de infraestructura que llegue a la escuela, etcétera, y sus labores pedagógicas quedan



excluidas de sus funciones como director. Esto ocasiona que no haya un seguimiento puntual y de mejora en la labor pedagógica de los docentes. Si estos problemas se encuentran en las directoras efectivas más aún en una directora que también tiene bajo su responsabilidad un grupo de alumnos y que tiene que tomar dos roles, el de director y el de docente.

En cuanto a las tácticas que nuestro sujeto informante utiliza para llevar a cabo su doble función vale la pena decir que, a pesar de todas las problemáticas existentes en este espacio laboral, este personaje ha implementado sus propios recursos para cumplir apropiadamente con las dos funciones.

Algunas de las estrategias de organización que la directora comisionada realiza para desempeñar su función son las que a continuación nos menciona nuestro informante 5 GMS:

GMS = Qué hice para no perjudicar tanto a los niños en lo menor posible, pues van a ser más autodidactas y no depender tanto de mí, desde el ciclo pasado cuando la tomé la dirección eso fue lo que implementé, darles a ellos menos presencia mía, para que se acostumbraran a trabajar, entonces lo que procuro hacer es darles más calidad en la cuestión del tiempo debido a tanta carga de trabajo ya que no es nada más la cuestión administrativa, independientemente de que tenga el apoyo de los otros maestros. La hacemos de maestros de educación física, de educación artística, de conserje, etcétera, etcétera, sí, entonces es lo principal, la falta de tiempo (E5, GMS,).

Con esta estrategia nuestro sujeto informante busca, por una parte, tener un poco más de tiempo y poder cumplir con las cuestiones administrativas, como bien lo dice, ya que por los cambios constantes en cuanto a actividades administrativas se refiere, la secretaría de educación exige constantemente documentos de entrega inmediata.

Es por ello que según Fullan y Stiegelbauer (1997):

Los directores recurren a estrategias cuyo curso de acción contribuye a configurar determinadas condiciones organizativas, un cierto ambiente de trabajo y unas normas tácitas que regulan las relaciones; tomar conciencia de esto es indispensable para canalizar todo este esfuerzo cotidiano hacia la creación de condiciones favorables para impulsar cambios importantes, tales como la construcción de objetivos compartidos, la creación de estructuras flexibles, un clima de trabajo en colaboración, así como procedimientos para autorregular y supervisar colectivamente los procesos y resultados obtenidos (p. 191).



Por tanto, las directoras comisionadas son quienes realizan el trabajo de director y de docente recurren a estrategias para poder organizar su tiempo y cubrir sus dos funciones en horario de trabajo, como, por ejemplo, cuando la directora comisionada tiene que salir de la escuela para realizar actividades de índole administrativas y de gestión deja a su grupo a cargo de otra maestra, como nos comenta nuestro sujeto informante 2:

MCOD= Entonces tanta carga de trabajo no es nada más la cuestión administrativa, independientemente de que tenga el apoyo de los otros maestros (E2, MCOD).

Trata de guiar y enseñar a su grupo a trabajar de manera autodidacta, o en ocasiones se apoya con otras docentes para que le ayuden a realizar la papelería de cuestiones administrativas o en su caso enviar con ellos documentación a diversas instituciones o departamentos donde se requiera, para evitar salir constantemente y dejar abandonado a su grupo por completo.

Además de que, entre otras cosas, las directoras comisionadas también son maestros de educación física, maestros de artes, etcétera, así lo plantea nuestro sujeto informante 3:

LMSG=Pues le hacemos de maestros de educación física, de educación artística, de conserje, etcétera, etcétera, si entonces eso es lo principal. (E3, LMSG).

La directora tiene que organizarse de tal manera que cubra todas las necesidades del personal de la institución. También trata de mantener un clima de trabajo flexible, colaborativo y de armonía para que de manera colectiva puedan autorregular y supervisar los procesos y resultados de los alumnos de la institución. Sin olvidar las comisiones que se tienen que repartir al inicio del ciclo escolar, por ejemplo, la maestra responsable de biblioteca, de eventos deportivos, responsable del área de tecnología, etc. Todo esto para que la directora comisionada con grupo pueda realizar esta doble función.

Hipótesis

En pocas palabras, consideramos que lo que hace falta como estrategia principal, es una actualización a las directoras comisionadas, puesto que hoy en la exigencia a estos, se está volviendo eje fundamental en el ámbito educativo. Además de que, con la reforma educativa también se está exigiendo la calidad de la educación, misma que no solo significa una preparación académica, sino también un camino de experiencias construido con la voluntad necesaria que se requiere en nuestros tiempos.



Pero es evidente que no todas nuestras informantes piensan de la misma manera, pues opinan que se les dificulta seguir con su actualización docente debido al exceso de trabajo, que esta doble función demanda.

Es evidente que existe un desánimo por parte de las docentes en cuestión para seguir con su actualización, debido a la reforma educativa como principal factor. Desde su muy particular opinión no puede visualizar el posgrado como una herramienta de actualización. No obstante, es preciso comentar que generalmente cualquier maestro necesita actualizarse, y más aún quien lleva los rumbos de la institución, es decir, la figura del director. Ante esto el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) (2011), nos dice:

Es necesario implementar estrategias para capacitar a los directivos que accedan al cargo y también mejorar las estrategias actuales de formación permanente, porque las exigencias para mejorar la calidad educativa demandan un director que sea un profesional de la educación y que tenga competencias para ejercer su función; por lo tanto, no basta ser docente y tener estudios de posgrado (p. 78).

Impacto de las actividades de la maestra comisionada

Cumpliendo la función docente y directiva

Una de las ventajas que se tiene como directora comisionada en preescolar es la adquisición de conocimientos en cuanto al área de gestión y administración de la institución, también el conocer la diversidad de personas en el área educativa que pueden ayudar y dar recomendaciones para ejercer eficazmente la doble función como docente y directora.

Ante esto nuestro sujeto informante 4 nos dice:

GAP= Una ventaja es que uno aprende conforme van pasando los tiempos, de tal manera que se van dando las cosas y el aprendizaje. (E4, GAP).

Esto reflejado como una habilidad que se puede desarrollar aún más, Elizondo (2001) nos comenta que: Implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado. Implica discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre sí: que los cambios en determinadas partes del sistema-institución afectan a los demás; cómo trabaja la gente en un grupo y cómo en otros; cómo se influyen los individuos entre sí y qué tienen que hacer para que se cumplan con los objetivos. Comprender la visualización de los efectos en la institución de los



cambios que ocurren en su entorno. Esta habilidad permite que el director explique los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjunción de varias causas entrelazadas (p.63).

Esta parte de entendimiento conceptual no es la única que desarrolla la directora comisionada, de hecho, también adquiere ciertas relaciones que le permiten avanzar en este medio educativo, como, por ejemplo, nos expresa la docente GMS

GMS= Tiene uno cierto contacto con otras personas que lo pueden ayudar a uno y le dan recomendaciones (E5, GMS).

Además de las relaciones interpersonales, ayudan al directivo a desarrollar diversos vínculos laborales que le permitirán tener el apoyo de ciertos sujetos en el ámbito educativo, para superar las dificultades que se le vayan presentando en el trascender de su vida profesional.

Asimismo, la experiencia que se va adquiriendo es fundamental para la mejora de los procesos, ya que en el ensayo y error se va perfeccionando la función directiva, pues no existe un manual para ser asertivo en la toma de decisiones cuando acontece algún conflicto relacionado con las relaciones laborales.

El ser director comisionada es una tarea desafiante y de gran importancia en la institución ya que requiere de una constante profesionalización con el aprender y actualizarse, así como tender al mejoramiento constante.

Por lo tanto, Rivera Ferreiro (2010) señalan:

Ser director escolar se presenta, así como algo difícil y desafiante porque impone la necesidad de un proceso de profesionalización constante con el aprender y actualizarse. Profesionalizar la gestión escolar, implica la capacidad del directivo de superarse, tender al mejoramiento constante en las múltiples dimensiones de su función e incorporar tanto las innovaciones curriculares como las modernas teorías de la organización. Es decir, un estilo que integre la gestión pedagógica de la escuela con la gestión organizacional (p. 182).

Otra ventaja que se podría mencionar consiste en el aprendizaje continuo en la forma de administrar la escuela, para lograr los objetivos de la institución con la mayor eficacia posible; “Racionalidad” (Chiavenato 1990) en Elizondo (2001).



La forma en que cada integrante de la organización conoce su función y las actividades que debe realizar ya que son importantes para el buen desempeño del director comisionado con grupo, facilitándole el cumplimiento de sus múltiples responsabilidades. Chiavenato (1990) remarca *“Reducción de conflictos entre las personas: Cada quien sabe lo que debe hacer y los límites de sus responsabilidades y de las de los demás”* (p. 76), es decir, que con ayuda y responsabilidad plena de sus funciones de cada uno de los miembros de la institución se logran los objetivos deseados.

Ser directora comisionado con grupo a cargo es sin duda alguna una tarea ardua, por lo que nuestra informante 1, considera que no existen muchas ventajas en esta doble función que realiza, de esta manera lo manifiesta:

ICMG= Entonces siento que hay más desventajas que ventajas (E1, ICMG,).

Dificultades en el proceso.

Las dificultades que se experimentan las directoras comisionadas con grupo son en cuanto a las estructuras del sistema con tanta papelería por llenar, tanta burocracia y el sistema rígido existente no permite desempeñar a gusto ciertas actividades pedagógicas con los estudiantes.

Así como la falta de tiempo para planear adecuadamente una clase con todos los elementos que se requiere. La información que baja de Secretaría de Educación de manera desfasada a los directores lo que impide una adecuada organización en la entrega de documentación, que además debe de ser con ciertas características rígidas en cuanto al formato que debe llevar. La solicitud de ciertas informaciones de un día para otro, las cuales no siempre se tienen a la mano para poderlas proporcionar por la ligereza de la solicitud.

Por lo que nuestro sujeto informante 1, nos menciona:

ICMG= Nos están encasillando o nos están limitando a ciertas áreas que quieren que nosotros trabajemos en esas áreas, entonces nos están quitando ciertas libertades, facilidades, que teníamos antes, entonces al irnos encasillando en ciertas cuestiones uno ya está trabajando a gusto, como dije tengo la función de directora, pero no voy a hablar en esa función, sino en la función del docente, hay que hacer una serie de papeles, hay que rellenar una serie de documentos qué bueno hay cosas que son obligatorias no, que son básicas pero hay cosas que ahora, lista de esto, cotejo de esto y rúbrica de



esto, planeaciones, entonces ya no le dan a uno ciertas pautas sino que tiene que trabajar sobre esto y de ahí no te puedes salir si (E1,ICMG).

Por otro lado, en un estudio sobre los conflictos morales que enfrentan los directores, Santizo en Fierro (2006) señala:

Que el puesto directivo se conforma de tres elementos: --... su quehacer como director-administrador de la escuela; la necesidad de conducirse como negociador en el margen ante un conjunto de contradicciones de distinto orden que enfrenta cotidianamente, y bajo la premisa de orden corporativo que ha establecido el apoyo mutuo entre pares como el último no negociable en la vida escolar. Esto resumen las funciones prácticas del director, más allá de la normatividad, donde se combinan las funciones administrativas con las habilidades y situación política del director como miembro del sindicato de maestros. Por ejemplo, en algunas ocasiones las comunidades escolares pueden solicitar y lograr el cambio de director (p. 27).

Los campos de trabajo que la directora comisionada desempeña, están conformados en tres partes, el primero como director, un segundo como organizador de la escuela y el tercero como un intermediario en los múltiples problemas que enfrenta diariamente, lo cual se considera que realmente sus actividades están más allá de la normativa marcada y desde luego fuera del contexto de la escuela, ya que su labor trasciende a lo que al final busca la educación, que es el aprendizaje de los niños nos dice nuestro informante 2.

MCOD= A veces , uno viene, con toda la intención del mundo, pero rapidito a veces ya necesitamos esto, y ya queremos esto, entonces son detalles que surgen, no voy a decir imprevistos sino que mandan por parte de la supervisión, hay que entregar tal cuestión, y a veces nos piden cosas que no tenemos a la mano, eso cuando a mí me exigen algo que yo no tengo a la mano, sí me molesta, me pone de mal humor, porque si no lo tengo no voy a inventar, entonces para hacer las cosas bien, hay que hacerlas con gusto y sí es trabajar sobre presión, pues yo siento que trabajando a veces sobre presión, si uno tiene los elementos que bueno, pero si uno no los tiene de dónde saca uno la información (E2. MCOD).

Para que los directivos puedan cumplir verdaderamente con sus funciones pedagógicas, se requiere que en los hechos las estructuras organizacionales se modifiquen hacia modelos menos burocráticos,



rígidos, jerárquicos y autoritarios, que les brinden en la realidad nuevos espacios de actuación y que faciliten su transformación (Rivera, 2006).

El acercamiento obligado que exige el puesto de directora comisionada, es un trabajo que necesita de acciones tan versátiles, que ni con tanta experiencia los directores logran cumplir, el tema de la gestión estudia paradójicamente la administración de una escuela y la pedagogía de los alumnos, esto entre otras cosas se vuelve diariamente complicado, por ello decir que solo se hace gestión fuera de la institución es una idea errónea que se refleja en el transcurso del ciclo escolar. No obstante, la palabra gestión sirve para comunicar en términos coloquiales, que las directoras comisionadas también realizan las gestiones administrativas para el mejoramiento de la escuela.

Con respecto a la movilidad y actividades de gestión en la institución nuestra informante 3 nos comenta: *LMSG= si es difícil dicen con esto de la reforma educativa y la dicho normalidad mínima, tenemos que estar todos los días posibles en nuestros salones, pero no se cumple y si no se cumple porque para empezar yo no soy director efectivo, yo soy comisionado y también tengo un grupo que atender, las gestiones son a veces complicadas, si uno quiere ciertas cuestiones, hay que estar toque y toque puerta, y uno tiene que estar saliendo a cada rato de la escuela, yo no estoy toque y toque por no estar saliendo a cada rato de la escuela, estoy procurando hacer una que otra cuestión, cuando hay alguna reunión de directores, y vía supervisión o vía jefatura de sector(E3, LMSG,).*

La gestión escolar es un tema de notable relevancia que se ha puesto sobre la mesa para su análisis, poder llegar a un verdadero significado del término y que se logre, expresaría el verdadero sentido que la palabra gestión tiene en el ámbito educativo. Si bien es cierto, la gestión escolar tiene mucha relación con la forma de administrar una institución, esta administración no solo se limita a cuestiones meramente de infraestructura o de control del personal, ni es dominio propio del director. Más bien dimensiona diversos factores que involucran distintos actores en la escuela.

De esta manera lo manifiestan, Álvarez, Topete, Abundes (2011):

En América Latina y el Caribe, la literatura especializada registra un cambio significativo en el concepto mismo de *gestión escolar*; que pasa de entenderse como una función puramente técnica, administrativo –contable, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas (p. 4).



Ahora bien, actualmente la definición de gestión escolar la podemos encontrar de diversas formas, Álvarez (2011) define la gestión como:

Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la estructura de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz por parte de cada director(a), que se ejerce en un contexto de liderazgo múltiple y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional (p. 4).

Comparando la dinámica de gestión que lleva nuestro informante dentro de la institución y con las definiciones planteadas anteriormente, podemos constatar un gran margen de diferencia con lo que es y debería de ser la gestión escolar, el director comisionado con grupo ve la desventaja de realizar gestión escolar ya que considera que con la reforma educativa esto es muy difícil de realizar, una de las normalidades mínimas que se deben cumplir en los planteamientos de los CTE es que los maestros estén en el aula la mayor parte del tiempo, por lo tanto, se le dificulta la movilización y tener que salir de manera constante de la institución para realizar diversas gestiones escolares.

No olvidemos que la gestión escolar no se limita a la búsqueda de apoyos económicos (inscribirse en diversidad de programas que lanza la SEP para el mejoramiento de infraestructura de la escuela), y pedagógicos en la institución, y mucho menos que sea sólo responsabilidad del directivo, en este caso el director comisionado con grupo.

Ante esto, Hernández (s.f.) en su investigación sobre “Buenas prácticas de Gestión escolar. Lecciones desde la Evaluación Cualitativa del PEC”, menciona las características que se encontraron en las escuelas que salieron con menor nivel de logros entre lo que se encuentra: “director orientado a la administración y gestión de recursos y apoyos materiales” (p. 5-6).

Entre las características más sobresalientes de los líderes transformacionales Elizondo (2001) menciona varias, y una de ellas es que “posee una orientación pedagógica clara” (p. 73).

Ante lo mencionado anteriormente podemos darnos cuenta que la gestión también implica el apoyo que debe existir por parte los directivos.

La comunicación efectiva y las relaciones cordiales también son parte de una buena gestión educativa, así lo da a conocer nuestro entrevistado:



vemos entonces cómo estos factores; el cambio y la presión, muchas veces dificultan el trabajo de los directores comisionados, y es que, redundando un poco más sobre el tema de la presión, actualmente está muy de moda, ya que aunado a la reforma educativa ponen el trabajo del maestro en tela de juicio, y de acuerdo a esto (Fernández, 2002), nos dice:

Las fuentes de presión laboral a las que se enfrenta el docente de educación son las provenientes de la labor educativa en el aula, la vida cotidiana en el aula, la organización administrativa y la flexibilidad de la tarea docente (p. 3).

Por ello, es que la presión que se ejerce para con nuestros sujetos informantes, forma parte de más factores que tienen que ver con su labor diaria, además de lo que pasa en su salón de clases diariamente, y por supuesto, de lo que le exijan administrativamente.

En la actualidad ello, cambia radicalmente a la directora comisionada en sus funciones pedagógicas y de administración escolar. Por otro lado, un punto importante, es el que se refiere a los actores que intervienen en la prospectiva de la escuela, primeramente, encontramos que la experiencia en una sola escuela por tantos años, ha creado un prestigio en la escuela, que hasta el día de hoy ha servido como referente para haber sido elegida, directora comisionada. Ya con esta premisa de largo trabajo, nuestro sujeto informante 4 ha desarrollado distintas habilidades.

Es así como resaltamos que la observación es una habilidad que le ha permitido a nuestro sujeto informante, llenarse de conocimiento en el ejercicio de su trabajo, como nos comenta:

GAP= Lo que considero tener, que tengo, es la habilidad de que he observado mucho, no tanto bueno, un buen tiempo, un buen porcentaje aquí en la escuela con la experiencia de las maestras anteriores. (E4, GAP).

Como bien nos explica, todo ello se debe a que en el tiempo que lleva en la escuela su principal fuente de experiencia ha sido el maestro Salud, el cual tiene mucho más tiempo que el en esa escuela, misma experiencia que actualmente le está sirviendo para sacar adelante su trabajo y la prospectiva de la escuela.

Ahora bien, sin duda alguna el actor principal en este escenario es la directora comisionada, pues en ella es en donde descansan los objetivos de la institución, mismos que hasta la fecha han sido cumplidos



cabalmente, esto gracias a sus habilidades, su desarrollo humano y por supuesto a su preparación académica, al respecto nos comenta nuestro informante 1.

ICMG= Indirectamente las pláticas con las compañeras maestras que he tenido en diferentes lugares, también muchos directores convivían, comentaban es está bien, entonces ya retomar lo de un director efectivo pues ya es diferente, entonces muchos consejos se me vienen a la mente (E1, ICMG).

CONCLUSIONES

La función directiva no es una tarea fácil, mucho menos si se es director comisionado, las múltiples tareas que hay que realizar como docente aunado a la dirección consideramos sí deja mucho aprendizaje significativo, pero a la vez es un detonante en la atención a los alumnos y alumnas que requieren de nuestro tiempo para el desarrollo del programa de estudio.

Al realizar el trabajo de investigación nos percatamos que las docentes entrevistadas desarrollan su función con bastante responsabilidad porque así se lo exige el sistema educativo, lamentablemente, no logran ubicarse como docente o como director.

Las dificultades que experimentan las directoras comisionadas a las cuales entrevistamos con grupo en preescolar son en cuanto a las estructuras del sistema con tanta papelería por llenar, tanta burocracia y el sistema rígido existente no permite desempeñar a gusto ciertas actividades pedagógicas con los estudiantes, así como la falta de tiempo para planear adecuadamente una clase con todos los elementos que se requiere.

La información que baja de la Secretaría de Educación de manera desfasada en tiempos y formas a los directores, es lo que impide la atención en prontitud a las demandas de documentación y parte administrativa, que además debe de ser con ciertas características rígidas en cuanto al formato que debe llevar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, G. Ma. A. (2011). La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja. México, D.F., Ed.: Instituto Nacional para la evaluación de la educación.

Ahumada-Figueroa, Luis; Galdames-Poblete, Sergio; González-Torres, Álvaro; Herrera-Caballero. (mayo-agosto, 2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de



autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile, No. 2, Vol. 8, 353-370.

Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (2011). *El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. En XI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area13/1466.pdf>

Aravena, M. (2000). *Investigación Educativa II, Capítulo II. Enfoque metodológico cualitativa*, Chile, Universidad Aras. Barcelona. Edit. Experiencia.

Behar, R.D.S. (2008). *Metodología de la Investigación*. N.Y. USA. Ediciones Shalom.

Bolívar Antonio (2010). Vol. 9, No. 2. *El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: Una Revisión Actual de sus posibilidades y limitaciones*. Universidad de Granada, España. *Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 1-10.

Braslavsky, C., Acosta, F. (2006). *La Formación en Competencias para la Gestión de la Política Educativa: un Desafío para la Educación Superior en América Latina*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. vol. 4, núm. 2, pp. 27-42.

Cassany, D. (2003). *La cocina de la escritura*. México. Biblioteca para la Actualización del Maestro. SEP

Castillo, O., A.M. (2000). *Administración educativa: Técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*, Barcelona. Publicaciones puertorriqueñas, Incorporated.

Correa de Urrea, A., Álvarez, A. A., & Correa, V. S., (S/F). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Colombia.

<https://guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>

Dorrego, M.E. (2011). *Características de la instrucción programada como técnica de enseñanza*. *Revista de Pedagogía*, vol. XXXII. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. México, D.F. Ed. Mc Graw Hill.

Elizondo, H. A. (2001). *La Nueva Escuela I. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. México. Ed. Paidós-Iberica.



- Fernández, M. J.; Álvarez, M. y Herrero, E. (2002). *La Dirección Escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Freire, S., Miranda A. (2014). El rol del director en la escuela: Fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4. 3: 54-83
- Goetz, J. P. y LeCompte M. D. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*, Madrid, España: Morata.
- Hammersley M. y Atkinson P. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*, Barcelona, España: Editorial Paidós Básico.
- Hernández, C., R. L. (s.f.). Buenas prácticas de gestión escolar. Lecciones desde la evaluación cualitativa del PEC [Ponencia de Congreso]. IX Congreso Nacional de Investigación Educativa. Mérida, Yuc.
<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/aplicacion/pat13.htm>
- Hernández, Sampieri R., Fernández, Collado C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mc. Graw Hill.
- Instituto Nacional Para la Evaluación de la Educación. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. México. D. F.
- Latorre, A., Del Rincón D., Arnal J. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: Ed. Experiencia.
- Martínez, M. Miguel (1998). *La Investigación cualitativa etnográfica en Educación. Manual técnico-práctico*. México: Editorial Trillas.
- Martins, P. F., Cammaroto, T. A. J., Neris, D. L. M., Canelón, R. E. (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, Vol. 9, (número 2), pp. 1-27.
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>
- Maureira, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. España: Ed. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar (RINACE).



- Murillo Navarrete, Guadalupe Cristina, Sánchez Vázquez Maricela, Pesqueira Bustamante Norma Guadalupe. (S. F.). Investigación Internacional de directores Exitosos de Secundaria: Estudio de casos en Hermosillo, Sonora.
- Mejía, L., 12. 28004- Madrid. Educación, 688 p. El Liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. 1. Estrategias y prácticas gerenciales.
- Navarro, R. M., Barraza, M. A. (2013). Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión: Claves Hacia la Transformación Educativa. México.
- Owens. Robert G. L. (1796). La escuela como organización. México: Santillana.
- Padilla Carmona, M.T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. RELIEVE, v. 14, n. 1, p. 1-27-
- Poggi, Margarita (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. Buenos Aires, IPE/UNESCO.
- Pozner, Pilar (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires, Argentina. UNESCO-IPE Buenos Aires.
- Rivera, F. L. (2010). Experiencias de Investigación. Intervención y Formación en Gestión de Educación Básica. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Santizo, R, C. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Reporte del contexto mexicano. Implementación de políticas educativas. México. Ed. OCDE.

