

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2643

Factores individuales de liderazgo en la gestión participativa orientada a resultados, estudio de caso

Mtro. Joaquín Gabriel Grajales López

jg.grajales@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3031-0846>

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
México, Puebla

Dra. Lilia Mercedes Alarcón y Pérez

liliaap@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-00001-6101-6231>

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
México, Puebla

RESUMEN

La gestión escolar y el liderazgo son aspectos que poseen pertinencia, así como relevancia tanto en la investigación educativa como en las políticas para el mejoramiento del sistema educativo. En los equipos directivos de las organizaciones educativas, los temas de autonomía, gestión, participación, así como responsabilidad en los resultados, ha adquirido recientemente mayor importancia.

Desde estas consideraciones, se abordó el quehacer del personal directivo, optando por una perspectiva fenomenológica, mediante un acercamiento conversacional, lo que permitió conocer la visión y valoraciones sobre su praxis directiva. Es decir, cómo la conciben, cómo la realizan, la importancia y significados que le otorgan, la valoración sobre su importancia bien sea por su desarrollo y perfil profesional o como práctica que impacta en el ámbito escolar y social; lo cual implica, captar la esencia del fenómeno, más allá de las percepciones sociales que se tiene de ella.

Esta oportunidad de observar y comprender la función directiva, como un fenómeno complejo que se apoya en la actividad cotidiana de la gestión, pero desde la comprensión e interpretación personal, quizá ha pasado inadvertida de los debates y estadísticas que son consideradas en los reportes oficiales, así como en la formulación de políticas en el sector educativo.

Palabras clave: *gestión; liderazgo; participación; función directiva*

Correspondencia: jg.grajales@gmail.com

Artículo recibido: 23 junio 2022. Aceptado para publicación: 10 julio 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Grajales López, J. G., & Alarcón y Pérez, L. M. (2022) Factores individuales de liderazgo en la gestión participativa orientada a resultados, estudio de caso. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 1044-1069.

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2643

Individual factors of leadership in results-oriented participatory management, case study

ABSTRACT

School management and leadership are aspects of relevance, just as the importance in educational research as well as policies for the improvement of the education system. It has recently acquired bigger importance in directive teams of education organizations, autonomy topics, ownership as well as responsibility in the outcomes.

From these considerations, the directive personnel's duty was addressed from a phenomenological perspective through a conversational approach, which allowed them to know the vision and assessments on their directive praxis. That is, how it is conceived, how it is made, the importance and meanings given, the assessment about its importance either is development and professional profile or as a practice that has an impact in the school and social scene; which implied, capturing the essence of the phenomenon, beyond the social perceptions provided.

This opportunity to observe and understand the directive function, as a complex phenomenon relying on management's everyday activity, but from the understanding and social interpretation, perhaps unnoticed from the debates and statistics considered in official reports, as well as the formulation of policies in the education sector.

Key words: management; leadership; participation; directive function

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de gestión educativa tiene sus inicios a partir de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el reino Unido y de los años ochenta en América Latina, por lo que se considera una disciplina de desarrollo muy reciente, lo que conlleva a interpretaciones poco claras en el contexto escolar, así como dificultades de implementación en dicho ámbito. (Casassus, 2000)

El objetivo de la gestión educativa consiste en aplicar en el ámbito educativo los principios derivados de la teoría administrativa. Esta nueva disciplina ha determinado a la organización de tipo escolar como su objeto estudio, de tal forma que su práctica está sustentada en la ejecución de los principios y teorías generales de la administración, así como las de la educación.

El propósito de la gestión educativa es incidir en el proceso administrativo de las organizaciones de carácter educativo en las fases de planeación, organización, liderazgo y control, por lo que es pertinente reflexionar en cada una de las diversas fases, en la búsqueda de soluciones de las múltiples y variadas problemáticas que afronta el sistema educativo.

De manera más particular, la gestión en el sector público del sistema educativo mexicano se considera como un campo de reciente ejecución e investigación. Esta percepción de emergente en primera instancia genera una gran cantidad de confusiones conceptuales, así como metodológicas, de forma que, en primer lugar, debe ser delimitado el concepto identificando, de manera concisa, las dimensiones que conforman esta disciplina, ya que los procesos educativos lejos de ser simples se caracterizan por ser complejos, multidimensionales, lentos y no lineales (Schmelkes, 1998). En el contexto educativo se puede observar distintas expresiones asociadas con la gestión tales como gestión de recursos, gestión administrativa, gestión académica, gestión del tiempo, gestión curricular, gestión pedagógica, gestión escolar y gestión directiva, entre otras.

En lo referente a la educación en México, el órgano normativo que es la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2010), jerarquiza la gestión del sistema educativo, mediante una estructura que considera cuatro campos de acción: La gestión educativa estratégica, en la cual se establece la política educativa que marcará el rumbo del propio sistema, atendiendo y en correspondencia a las recomendaciones de los organismos internacionales, definiendo la estructura curricular, así como las relaciones que

prevalecerán entre currículos, los programas que soportarán el desarrollo estratégico, a través de la implementación y operación en la escuela. La gestión institucional considerada como la estructura, que se encarga de los aspectos de carácter administrativo, en los altos niveles en la jerarquía del sistema educativo, que tiene como encomienda los aspectos relacionados con política de personal, así como de la determinación de aspectos económicos que impactan en la planeación, la programación y la regulación del presupuesto para una adecuada ejecución. La gestión escolar, en la cual se enfoca el propósito central de esta investigación, referida como la comunidad educativa, conformada por dirección, maestros, personal de apoyo, padres de familia, así como alumnos, y en último nivel de concreción, la gestión pedagógica con lo relativo al conjunto de acciones y recursos para potencializar el trabajo de docentes en el aula.

En un contexto más específico, para Chica (2011), la gestión escolar de carácter público dirigida a obtener resultados con apego a estándares de desempeño forma parte de una nueva forma de entender el trabajo que se realiza, retoma los conceptos de Feffer al señalar que es un nuevo paradigma centrado en la satisfacción del ciudadano basada en una racionalidad encaminada al éxito, en donde los principios de eficiencia y eficacia orientados a la competitividad contribuyen a superar el burocratismo característico de la gestión pública.

En la escuela, como cualquier otra organización, se necesita de una adecuada gestión dirigida al análisis de las necesidades, evidenciando la capacidad de priorizar con base en los recursos disponibles, el desarrollo de actividades bajo los principios de eficiencia y eficacia, así como la gestión de la comunicación tanto interna como externa que facilita la realización de trámites en las diferentes instancias.

Otro aspecto, que presenta gran relevancia en la gestión escolar y que es el objeto de esta investigación, es la búsqueda de la participación y satisfacción de todas las personas implicadas en la escuela que son características de la gestión de calidad, que, junto con los aspectos relacionados con la dimensión pedagógica, están vinculadas con altos estándares de desempeño, así como de obtención de resultados.

Esta situación permite tener un acercamiento al contexto que presenta el objeto de la presente investigación, que es el personal directivo de la Escuela Secundaria Técnica No. 56 (EST56) con Clave de Centro de Trabajo 21DST0065E, perteneciente al subsistema

educativo básico de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla, ubicada en Calle Xaltipan s/n Colonia Roma de la Ciudad de Puebla, Puebla.

En el desempeño de la institución se pueden observar resultados en el ámbito académico, con base en la Prueba PLANEA de los años 2015 y 2017, reportados por la organización MejoraTuEscuela.org que es una iniciativa ciudadana sin fines de lucro, integrada por miembros del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) con el apoyo de la fundación Omidyar Network. Estos resultados indican que:

En el año 2015, con 70 alumnos evaluados

En el área de matemáticas el 50% de la población alcanzó el nivel I o Logro insuficiente de los aprendizajes clave del currículum, que refleja carencias fundamentales que dificultan el aprendizaje futuro. El 31.7% obtuvo el nivel II o Logro a penas indispensable de los aprendizajes clave del currículum. El 11.4% alcanzó el nivel III o Logro satisfactorio de los aprendizajes clave del currículum y finalmente en este rubro, únicamente el 1.4% alcanzó el nivel IV o Logro sobresaliente de los aprendizajes clave del currículum. Todos estos resultados por debajo de los promedios tanto estatales como nacionales.

Para el año 2017, con 85 alumnos evaluados

En la misma área de matemáticas en el nivel I o Logro insuficiente sólo se encontró el 2.7%. En el nivel II o Logro a penas indispensable se ubicaron el 22.7%. El nivel III o Logro satisfactorio presentó un incremento porcentual al obtener el 23.4%. Finalmente, el Nivel IV o Logro sobresaliente fue alcanzado por el 46.8%. En esta ocasión superando el desempeño promedio tanto en el ámbito estatal como nacional.

En el mismo año 2015, con 70 alumnos evaluados

En el área de español en el nivel I o Logro insuficiente de los aprendizajes clave del currículum que representa carencias fundamentales que dificultarán el aprendizaje futuro se ubicó el 20% de la población. En el nivel II o Logro apenas indispensable de los aprendizajes clave del currículum se localizó el 51.4% de la población. En el nivel 3 o Logro satisfactorio de los aprendizajes clave del currículum se localizó el 24.3% y en nivel IV o sobresaliente sólo se localizó es 7. 8%. Se puede observar que los niveles de desempeño indispensable y satisfactorio se ubicaron dentro de los promedios nacionales y estatales, en lo que respecta a los desempeños insuficiente y sobresaliente se encontraron resultados por debajo del promedio nacional y estatal.

Para el año 2017, con 85 alumnos evaluados

En la misma área de español se observa el 2.7% de estudiantes en el nivel I, con logro insuficiente. En el segundo nivel, con logro apenas indispensable se ubicaron el 22.7 %, ambas cifras por debajo de los promedios nacionales y estatales. En lo que respecta al nivel III o logro satisfactorio se ubicó el 34.7% y en el nivel IV o logro sobresaliente se ubicó el 40% de la población ambas cifras superando los promedios estatales y nacionales.

Este plantel cuenta con una población integrada por personal con función directiva de 7 personas, 86 docentes, 13 apoyos de Servicios Complementarios (SEC), personal administrativo de 10 integrantes y 7 de personal de apoyo. Para atender a una población total de 1372 estudiantes en dos turnos. De los 86 docentes el 9% tiene grado de Maestría, el 38% Licenciatura, el 24% perfil Normalista, el 5% son pasantes de programa de Licenciatura, el 1% tiene carrera trunca y el 14% con estudios de preparatoria.

Ante este contexto se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características de los Directivos escolares que favorecen la gestión participativa orientada a resultados? Planteándose como objetivo: Analizar y comprender los elementos contextuales desde la perspectiva del personal directivo que promueven la construcción de una escuela con gestión participativa.

El presente estudio se justificó debido al interés nacional e internacional por mejorar la calidad de las instituciones educativas, a través de la implementación de leyes, marcos normativos, establecimiento de modelos organizacionales, en los cuales se instituyen pautas de operación que garanticen estándares de calidad. Sin embargo, se consideró pertinente identificar las características personales, así como la perspectiva individual que el personal, con funciones directivas, tiene de su labor la cual incide en su desempeño, logrando la participación de la comunidad escolar con orientación hacia resultados.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la presente investigación se desarrolló un trabajo con un enfoque cualitativo, partiendo del marco epistemológico de la fenomenología, al ser una investigación en un espacio determinado se determinó como un estudio de caso. Se definió el uso de estudio de caso por ser un método adecuado, permitiendo la comprensión del fenómeno de la gestión, mediante la visión en profundidad del caso, durante un período de tiempo

definido, para alcanzar lo que Hitchcock y Hughes (1995) señalan como la comprensión de aspectos de la conducta social y los factores que influyen en la situación.

La característica de la estrategia de indagación del estudio de caso según Merriam, (1988), es la de tratar de explicar el fenómeno en el contexto donde sucede para enfocarse en la descripción y explicación holística, integrando en el análisis tanto aspectos personales como colectivos, así como la influencia del contexto.

En esta investigación se busca estudiar, en términos cualitativos y de forma compleja, el fenómeno de la función directiva con énfasis en la práctica del liderazgo participativo en sus procesos de gestión escolar. Considerando tanto la perspectiva individual y colectiva, con las opiniones del personal directivo como lo son el director, los subdirectores y coordinadores en el propio contexto de la Escuela Secundaria Técnica 56. Para la selección de los participantes del estudio se optó por la muestra de conveniencia. Este tipo de muestra implica seleccionar a los participantes más idóneos para que puedan enriquecer para el estudio y profundizar en la información aportada.

Los datos se han obtenido a través de entrevistas semiestructuradas para indagar sobre la gestión escolar en dicho plantel, como se planteó en los objetivos de ésta.

La perspectiva fenomenológica de la investigación, de acuerdo con Guardián (2007), ha sido planteada con base en la relación sujeto-objeto, en donde el principio articulador ha sido su integración dialéctica.

Esta relación dialéctica permitió acercarse a las personas, dando la posibilidad de comprender, explicar e interpretar con mayor profundidad y detalle el fenómeno, así como el significado para cada uno de los participantes.

En este proceso se ha podido obtener de manera más fidedigna y detallada lo que está ocurriendo en torno a la gestión escolar y lo que las personas dicen sobre el entorno del centro educativo, la forma en que perciben los acontecimientos, así como sus sentimientos, creencias y opiniones, entre otros. La perspectiva fenomenológica de esta investigación ha intentado observar las cosas desde la perspectiva de quienes forman parte del fenómeno (Taylor y Bogdan, 2010).

En esta investigación desarrollada bajo el enfoque fenomenológico, se observa la utilización de los relatos de experiencias y las construcciones que el grupo directivo de la Escuela Secundaria Técnica 56 de la Ciudad de Puebla ha formado referente a su función, sus perfiles profesionales, formación académica, contexto y literatura existente en

manuales, acuerdos secretariales entre otros, así como lo derivado de su proceso formativo, experiencia y creencias; alcanzando lo que Bonilla y Rodríguez (2005) consideran como la experiencia social de las personas, plasmado en la narrativa y construcción conceptual de relatos desarrollados desde una estrategia inductiva de investigación en la que los fragmentos conversacionales son altamente descriptivos.

Según Patton (1990), en la investigación cualitativa, la expresión de la experiencia del informante tiene como objetivo acercar a los lectores al entorno y la experiencia. Por lo tanto, la representación basada en citas y descripción pura describirá lo que sucede y cómo se experimenta el fenómeno. Esto nos permitirá observar a través de la narrativa las formas particulares en las que el personal con funciones directivas interpreta el fenómeno de la gestión educativa en una realidad concreta, que es la gestión escolar. Para ello, se entró en contacto directo con los informantes, siguiendo los principios éticos de la investigación educativa, invitando mediante el uso del consentimiento informado a cada uno de los participantes de esta investigación.

Se utilizó la entrevista como técnica para la recolección de datos, autores como Diaz, Torruco, Martínez, y Varela (2013) la consideran de gran utilidad al ser valorada como una conversación con fines específicos, que además se caracteriza por su flexibilidad al adoptar una forma de diálogo coloquial y más eficaz que el cuestionario ya que provee de información más completa y profunda, teniendo la posibilidad de aclarar dudas en el proceso y lograr información más útil. La entrevista se desarrolló en un formato semi estructurado tomando en cuenta las recomendaciones de Martínez (1988) quien indica que es estructuralmente importante contar con una guía para la entrevista, en dicha guía las preguntas se encuentran agrupadas por temas o categorías, basada en los objetivos del estudio. Otro aspecto importante es el lugar donde se desarrollará la entrevista, resalta la importancia de elegir un lugar agradable que favorezca el diálogo profundo con el entrevistado y sin elementos en el entorno que entorpezcan la entrevista y la grabación; debido a que esta entrevista se realizó durante el período de la pandemia originada por el COVID-19 se optó por realizar la entrevista distancia a cada uno de los integrantes del cuerpo directivo, desde sus respectivos hogares en horarios previamente establecidos con cada uno de los informantes y a través de una plataforma de videoconferencia que además facilitó la grabación de la misma. Se proporcionó a cada uno de los entrevistados, de manera previa, el cuestionario guía con el cual se conduciría

la entrevista, esto con el propósito de que los entrevistados conocieran los propósitos de ésta, así como de contenidos que serían desarrollados.

La estructura de las entrevistas se realizó con base en las categorías de análisis establecidas. De acuerdo con Monje (2011) a diferencia de la investigación cuantitativa, donde es necesario establecer de forma anticipada las variables a estudiar, precisar su operatividad y establecer sus indicadores, en la investigación cualitativa es necesario establecer las categorías de análisis. Las categorías se establecieron fundamentadas en los referentes teóricos, así como en la experiencia y conocimiento teórico que el investigador ha acumulado sobre el tema, con lo cual orienta a los entrevistados, organizando la conversación y generando una aproximación a la realidad estudiada.

Categoría	Definición de la categoría
Proceso formativo	El proceso formativo se puede definir como la sucesión de estudios formales e informales que desarrollan los individuos y que influyen en el desarrollo profesional.
Experiencia laboral	Consiste en registrar y analizar las posiciones sucesivas que las personas van ocupando en las relaciones de trabajo, durante su vida o, más frecuentemente, durante un período determinado de ésta.
Visión de calidad educativa	Se necesita indagar sobre la visión que tienen los directivos sobre la calidad educativa, y si hablan el mismo lenguaje que los determinan las políticas públicas.
Visión de la organización educativa.	Consiste en identificar las comprensiones que estos actores institucionales tienen sobre la estructura y procesos en la organización escolar.
Gestión directiva	Se refiere a la opinión que tienen los directivos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes en las actividades que realiza cotidianamente.
Liderazgo y participación	Se refiere a la influencia con la que ejercen su función directiva y que orienta a la obtención de resultados

El análisis se realizó tomando en cuenta la perspectiva sobre la importancia para hacer análisis interpretativo fenomenológico de Smith, Jaraman y Osborn (1999), quienes

advierten que el análisis interpretativo tiene como objetivo explorar y comprender los significados de las experiencias de los participantes (Smith y Osborn, 2004). Dentro del análisis interpretativo fenomenológico se observa que el proceso de investigación es dinámico. De hecho, el investigador asume un papel activo en el intento de obtener una perspectiva interna de las experiencias de los participantes. Esto se logra mediante un proceso de interpretación y conexión, debido a que, aunque se supone que existe una relación entre los relatos verbales de los individuos y sus cogniciones y emociones, las personas pueden tener dificultades para informar lo que están pensando (Smith y Osborn, 2003)

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el proceso de investigación, una vez que se ha concluido el trabajo de campo y que contamos con la información reunida, se está en condiciones de realizar el análisis de los datos, mismos que han sido recogidos, considerando los objetivos del estudio, así como otros derivados de modificaciones producidas en el desarrollo de ésta. Sobre el análisis, Spradley (1980) considera que éste consiste en un proceso de examinación sistemática de algo, con el propósito de distinguir sus partes, así como su interrelación y sus relaciones con el todo.

La interpretación implicó considerar las preguntas que sirvieron como eje para conducir el proceso investigativo propuesto, y que derivaron de la problemática identificada, así como los referentes teóricos como sustento de las argumentaciones que den sentido al análisis del fenómeno. En el proceso interpretativo se buscó el significado que el personal directivo concede a la teoría y la práctica, en su trayecto de vida personal-laboral.

Categoría 1. Proceso formativo y experiencia laboral (PF y EL)

Esta categoría reúne citas, donde los directivos expresan fragmentos de su vida, en los cuales describen pasajes, contextos y circunstancias presentes en el trayecto hacia su función directiva. El directivo como sujeto socio-histórico presenta un relato bidimensional que considera la historia autobiográfica, así como la trayectoria profesional-laboral.

SA1 (1) PF y EL: *Ingresé de manera circunstancial en 1976 precisamente un 1º de diciembre del 76... ingresé como maestro de Educación Física o como docente de Educación Física a Escuelas Secundarias Técnicas..., pasaba yo por una situación crítica económica, pues yo soy huérfano de mamá; mi papá se juntó con otra familia y pues*

andaba yo trabajando y estudiando en México y pues la necesidad me hizo aceptarle la invitación a este Maestro y me fui con ocho horas a trabajar de Maestro Educación Física. SA3 (85) PF y EL:... antes de llegar a la institución a la Técnica 56 pues bueno creo que se ve uno inmerso dentro de una... una dinámica, quisiera yo llamar general en cuanto a los lineamientos que nos establece la SEP en el caso del ingreso pues... bueno el ingreso se realizó a partir del año 2000, cuando yo ingresé a laborar en la SEP ingresé en este nivel de secundaria; no ingresé a otro sino que en este nivel y bueno... para poder ingresar... pues se tuvo que dar el visto bueno, por llamarlo de alguna manera, de parte de la representación sindical de la escuela donde yo ingresé, entonces fue como bajo una propuesta de la dirección de la escuela y respaldada por la representación sindical, así fue que ingresé y bueno de ahí empezó este trayecto, que afortunadamente de los 13, 14 años antes de llegar a la Técnica 56

SA5 (155) PF y EL: ...Creo que mi llegada a la función directiva fue precisamente por la observación de mi Director, en ese momento no había concursos ni nada como existen ahora, así que...como parte de esta observación que hizo el Maestro en ese entonces de mi desempeño en mis funciones; como docente y como compañera del equipo de docentes de Tecnologías, fue que me solicitó que aceptara la Coordinación de Tecnologías... En Escuelas Secundarias Técnicas existen los docentes académicos y los docentes de tecnologías y en mi paso por esta escuela y mis años de servicio me han llevado a observar que... existe siempre como... una diferencia entre ellos ¿no? normalmente los maestros de tecnologías no son docentes normalistas, normalmente llegan, como fue mi caso, que mi profesión es distinta o era distinta en ese momento a la docencia y normalmente... así ingresan los maestros, como Técnicos en alguna Especialidad o como Licenciados, como Ingenieros; egresados de Instituciones Profesionales diferentes a la Escuela Normal Superior que es de donde egresan los Maestros Académicos.

En la revisión de los aspectos relativos a los procesos de formación del personal directivo, así como la experiencia laboral que se consideran para su ingreso y permanencia al sistema se pudieron observar elementos de las trayectorias profesionales, así como conceptos relativos a la identidad. Se observa en el personal directivo cierto distanciamiento entre la identidad profesional del docente normalista y la de los profesionales docentes universitarios, derivadas del proceso formativo transitado, por

considerarlo poco pertinente para el contexto actual. Por otra parte, en las entrevistas se pueden observar relatos en los que se entrelazan historias personales que resultan significativas por la coincidencia y la conjugación de las circunstancias individuales relacionadas con la dedicación, esfuerzo y búsqueda de oportunidades, a través de las cuales cada participante logró encontrar la conexión de los atributos individuales, tales como disposición favorable hacia el trabajo, persistencia, iniciativa entre otras, con la vinculación de figuras directivas que detentaron posiciones de autoridad e influencia y que permitieron el acercamiento al sistema y/o a la posición directiva; todo esto, en un momento histórico en el que el contexto determinado por las políticas educativas, la estructura y los procedimientos, permitieron generar las condiciones favorables para alcanzar la posición directiva y que dichos atributos individuales se conforman como elementos clave en la definición de su autoconcepto individual y profesional-laboral y que incide en el estado de la gestión escolar de la escuela secundaria técnica 56.

En México el ascenso a la función directiva en las escuelas secundarias ha presentado cambios importantes. Desde los años 70's la vía escalafonaria consideraba la antigüedad, la disciplina y la puntualidad; posteriormente el nombramiento de la autoridad con el "visto bueno" de la representación sindical permitió acceder al puesto directivo; en los últimos años el examen de oposición es la única vía para acceder al puesto directivo, esta evaluación requiere un dominio de saberes conceptuales, pero no exige una formación orientada a la función directiva.

En México, a diferencia de países como Estados Unidos, España y Argentina, no se cuenta con una formación de inducción al cargo directivo. Aun cuando la Secretaría de Educación Pública en el Acuerdo 592 - por el que se establece la articulación de la educación básica - considera la asesoría como una estrategia formal de acompañamiento para la formación de los profesores sobre los contenidos curriculares y para la "resignificación de conceptos y prácticas", no lo dispone así para la formación de los directores (Medina, 2021)

Categoría 2. Visión de calidad educativa (CE)

En esta categoría se considera pertinente indagar sobre la visión que tienen los directivos con relación a la calidad educativa, revisar si en la gestión escolar, como función derivada de la política educativa existe una presencia discursiva y conceptual alineada a las políticas públicas.

SA1 (19) CE: *Pues algo de lo que yo extraño... la verdad, yo creo que muchos de los que tenemos ya tiempo en el sistema de Secundarias Técnicas, en el Sistema Educativo es de que cuando estábamos centralizados y pertenecíamos a México en la Dirección General de Secundarias Técnicas, la Dirección General de Secundarias Técnicas tenía muchísimas normas, muchas reglas de operación, muchos documentos que nos organizaban perfectamente bien todas las funciones del personal de una escuela Secundaria Técnica. México se ocupaba por prepararnos, por llamarnos a cursos, por concursos, porque siempre estuviera en movimiento nuestro subsistema. Viene la descentralización educativa y entonces nos entregan "en paquete", en la época de Salinas de Gortari, nos entregan en paquete a los Estados y nos entregan "en paquete" mobiliario, infraestructura, personal docente y dijeron... "¿sabes qué? Estado de Puebla... ahí te encargas tú de todo esto... y... México nada más a darle el dinero a Puebla para que pague los maestros.*

SA2 (65) CE: *Uno de los cambios que he venido observando... viene siendo lo que son los planes y programas, que son los que hemos estado observando más; cuando yo empiezo como docente, bueno, yo llevaba a cabo los planes y programas del 96, yo ingreso en el 2011 y la nueva currícula y los nuevos planes y programas y todo eso... se me dificulta un poco y se me dificulta un poco lo que es... los planes y programas 2006 porque como que para mí como que nos faltó un poquito más de capacitación ¿no? para bajar esos cursos... cuando ya nosotros le vamos agarrando... cuando yo ya le voy entendiendo a esos planes y programas, nos llega otra vez el cambio en el 2011, entonces siento que, ahí es a donde nosotros hemos estado observando ese tipo de cambios.*

SA5 (168) CE: *Yo creo que los concursos... o los exámenes de oposición porque así es como le deberíamos de llamar, el poder ascender por estos exámenes, por estos trámites es bueno, siempre y cuando esté acompañado también de la observación del desempeño del compañero para poder llegar a un puesto; si bien ha sido muy criticado que antes existía el compadrazgo, que existía pues el que es mi amigo y mi amigo me va a ayudar para llegar a niveles superiores, también existía mucho el mérito, ¿no? El que, pues, si hacías un buen trabajo y te ganabas el mérito al ascenso; que tu experiencia también tenía que ver en el que tú pudieras llegar a niveles superiores, en el organigrama; ahora, muchos compañeros han podido llegar a puestos directivos por un examen que considero que bueno, eso denota o demuestra sus conocimientos, más no realmente la capacidad para*

poder estar al frente. Hace mucha falta mucha experiencia para poder estar en un puesto directivo, se necesita conocer muy bien el ambiente y se necesita haberse enfrentado a los problemas y ha habido compañeros que sin pasar por los niveles intermedios han llegado a puestos como de sub dirección o de dirección y eso evita la madurez o el crecimiento en cuanto a la resolución de problemas o a la planeación de actividades y creo que eso es importante, como todo, es como que necesitas pasar por toda esta "talacha", para poder llegar a dirigir el trabajo y si no conoces cómo se hace ese trabajo bueno pues vas a tener el puesto, pero no va a ser tan sencillo que seas el líder.

SA5 (171) CE:... el sindicato ya no representa mucho ahora este en el sistema la SEP, con toda honestidad se ve como algo muy lejano porque de ella recibimos las indicaciones, recibimos pues las órdenes, las instrucciones y también las solicitudes de trabajo, pero como que desde allá, como desde ese edificio porque pues en realidad no se enfrenta a la SEP a las situaciones cotidianas en nuestra institución, no las conoce así que somos nosotros los que debemos conocerlas, debemos prepararnos, debemos anticiparnos, debemos enfrentarlas, debemos resolverlas.

Los discursos en aspectos relativos a la calidad de la educación presentaron el menor número de citas, en ellas se pueden observar pasajes y acontecimientos que se ubican cronológicamente en las políticas públicas de nuestro país, principalmente a finales de los años 80. Consideran temas relacionadas con la actualización de planes y programas de estudio, mejora en la infraestructura en temas como aulas, equipamiento, tecnología, así como de la creación de espacios de recreación y cultura.

Se observa el surgimiento de oportunidades de desarrollo profesional en la década de los 80 en donde se priorizó la ampliación en la cobertura de la educación básica y eficiencia terminal, así como la descentralización y el financiamiento de la educación con recursos públicos, posterior en este orden cronológico a la participación del personal docente en los procesos de evaluación para la permanencia y promoción.

Se puede distinguir también una observación crítica de la implementación de las políticas públicas en la que los lineamientos oficiales, derivados de las reformas estructurales no consideran la realidad escolar para una implementación lineal y son percibidas como "modas" que se adoptan sin considerar la realidad escolar ni una perspectiva en implementación, evaluación y seguimiento de largo plazo.

Por otra parte, se puede observar en las entrevistas una serie de expresiones que reflejan compromiso de la acción como servidores públicos hacia la ciudadanía y reconocen la importancia de incorporar a los diversos actores que participan en el proceso educativo, así como también, temas relacionados con la evaluación del desempeño, sanciones administrativas, así como capacitación y desarrollo profesional docente.

Las políticas públicas, son consideradas “una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público” (Merino, 2013, p. 17). Resalta la importancia de que el enfoque de políticas públicas esté orientado hacia la eficiencia y en favor a la ciudadanía para brindarles educandos con calidad.

Para Caminal (2010) las políticas no deben convertirse en una implementación de arriba hacia abajo con una perspectiva lineal o administrativa-burocrática que es instrumentada de forma descendente y que no tiene en cuenta la realidad por lo que difícilmente se darán las condiciones que permitan una perfecta implementación. El personal docente con funciones directivas es un factor clave en la credibilidad de la implementación de las políticas en la escuela porque representa el compromiso de la acción pública hacia los ciudadanos.

Categoría 3. Visión de la organización educativa (OE)

Esta categoría documenta la comprensión del personal directivo sobre los conceptos de la gestión en la organización educativa, recupera fragmentos discursivos relacionados con los principios de la teoría de la organización. Se considera pertinente debido a la complejidad en la estructura y funcionamiento de la escuela y teniendo en cuenta que la comprensión e intervención sistémica permite integrar los recursos en el propósito de alcanzar un objetivo común.

Sobre objetivos y metas

SA1 (29) OE: *cuando se nombra un comité de padres de familia de la escuela, es necesario pues que sea gente que vaya a trabajar, que vaya a dar, que vaya sin interés alguno, que vaya a buscar, igual que yo, beneficios para las escuelas y que en un momento determinado, pues, procuren manejar el dinero ajeno de la mejor manera posible.*

SA5 (183) OE: *se necesita tener una visión, para poder orientar las actividades del personal a mi cargo y poder lograr la visión y la misión de nuestra institución y con ello contribuir al mejoramiento de nuestros alumnos, creo que esas serían básicamente.*

Sobre estructura y jerarquía en la organización

SA3(107) OE: *Si cada quien se compromete a realizar lo que le toca hacer, el docente estando en el aula, acudiendo mínimamente con su planeación, con sus materiales que va a utilizar, de que nosotros dentro de esa logística previa del trabajo que se debe hacer, de que nos aseguremos con el equipo de intendencia que el aula esté limpia, que esté iluminada, de que el docente que entró anteriormente esa aula no haya dejado algún material que sea peligroso para los otros alumnos, entonces, al final de cuentas es una conjunción o es un enlace constante de acciones que nos permiten a todos trabajar conjuntamente y llevar ese "cómo" "cómo funciona la escuela", atendiendo principalmente a los alumnos pero donde, repito, cada uno de nosotros, tiene o debe uno de hacer lo que nos corresponde hacer, el prefecto vigilando que estén los alumnos en el aula, las secretarias trabajando y atendiendo a los padres de familia...*

SA5 (161) OE: *existe un manual de funciones, en ese manual de funciones podemos ver qué es lo que le corresponde a cada uno de nosotros realizar de acuerdo a la función que desempeña dentro de la institución, así como vienen las funciones del director, del subdirector, de las coordinaciones, de los docentes, de los intendentes, del personal de apoyo, del personal de control escolar, vienen todas las funciones. Entonces, todos saben perfectamente o lo deben saber porque también es parte de nuestro trabajo como directivo, el que todos sepan cuál es la función que desempeñan dentro de la organización. No hay un manual, tampoco el director te dice, es que tienes que hacerlo así, ni el subdirector, si no creo que todo viene más como resultado de la experiencia de cada uno de nosotros como directivos, de la forma en que ha vivido su trabajo, su función y de lo que cree que le pueda dar mejores resultados, creo que inclusive es algo que viene en nuestra naturaleza y que se perfecciona,*

Sobre la autoridad y la responsabilidad

SA2 (95) OE: *Un aspecto muy importante, fundamental diría yo, para desarrollar la función, en este caso de dirección, ha sido estar actualizado y capacitado en cuanto a lo que la propia función requiere ¿a qué me refiero? a revisar por principio de cuentas los perfiles profesionales que desde que yo ingresé en 2015, a la función estaban mucho más... quizás más enérgicos; pero también más extensos, más claros y los perfiles que del año pasado y este año ha emitido la autoridad educativa y que señala qué perfiles debe uno de tener. Partiendo de ahí, pues bueno, identificar también a través de los*

reglamentos y la legislación, las funciones, el ámbito de acción que tiene uno como subdirector para tenerlos muy presentes y saber qué es lo que se requiere del trabajo que tenemos que hacer, ¿cuáles son nuestros alcances?, ¿cuáles son nuestros límites? también y sobre todo ¿cuáles son las exigencias que se nos están señalando de parte de la autoridad educativa.

Sobre eficacia

SA1 (31) OE: *...Cuando yo me reúno con los comités de padres de familia y que por lo regular siempre son señoras las que tengo de presidentas y de tesoreras; esas mujeres son más cuidadosas del dinero que los hombres, son más precavidas y entonces las señoras llevan sus cuentas, nos reunimos en reuniones mensuales o bimestrales, vemos saldos, vemos gastos del mes, proyectamos lo del siguiente mes o bimestre y ahí vamos cuidando el presupuesto de ingreso para que nos alcance y así al termino el año pues no salgamos con que no nos alcanzó o pidamos otra aportación extra; no, jamás hemos pedido extra sino que con lo que pedimos en un principio calculamos todo el gasto de la escuela y eso nos ha dado resultados.*

Sobre coordinación y flexibilidad

SA1 (39) OE: *La gente que tengo yo, de confianza y precisamente le doy mi confianza porque es gente que es "entrona" digamos, ya que desgrano yo esto (refiriéndose a las actividades generales de la escuela), entonces me reúno con ellos y les digo ¿saben qué compañeros? esto es lo que se tienen que hacer ¿quién dice yo? O ¿a quién proponen? O sea... procuró ser democrático en ese aspecto, procuro ser democrático; pero hay otras actividades, otras acciones donde soy autocrático y les digo... ¿sabes qué Maestra Vero...? Tú vas a hacer esto..., Maestra Margarita tú vas a hacer esto..., y hay ocasiones en que... pues se presta para aflojar un poquito más la tuerca y decir ¿saben qué...? pues eso ni lo hagan... de eso olvídense, no es urgente o no lo necesitamos.*

Considerando la naturaleza de las entrevistas caracterizadas por su formato semiestructurado, en las conversaciones fue posible obtener información factual y conceptual, caracterizada por la diversidad y amplitud en la narrativa de las historias, en cada una de las citas seleccionadas se puede contar con información que permite identificar la actuación directiva bajo ciertos principios de la teoría organizativa en las cuales se dividieron las subcategorías.

En ellas se observa la comprensión de sus funciones en un espacio con fines y objetivos establecidos, como lo es la escuela, que posee una estructura y organización para interactuar en un entorno caracterizado por la complejidad y dinamismo. Las conversaciones resaltan la importancia de mantener una actitud flexible para facilitar la interrelación de los elementos que conforman el sistema educativo, principalmente el elemento humano. Se destaca también el principio jerárquico que proporciona las normas que facilitan la armonía humana y el aprovechamiento de los recursos materiales en el desarrollo de los procesos para su ejecución sistemática y sistémica, con una orientación pedagógica.

También se puede distinguir en el discurso, las prioridades organizacionales derivadas de los lineamientos institucionales, las cuales son proyectadas para la comprensión de cada instancia en la organización escolar hacia la creación del ambiente que favorezca el desarrollo del proceso educativo, así como también facilitar la comprensión de las prioridades, objetivos, contenidos y métodos por parte del personal docente. Finalmente, se describen los procesos de interacción e influencia con la organización política, como lo es la figura sindical y social, conformada, ésta última, por el comité de padres de familia.

Dentro de las características que distingue al directivo-líder según Schein, citado por Peris (1998), se distingue la capacidad para crear la cultura institucional del centro educativo; así como transformarla y perfeccionarla, tomando en cuenta el momento y el contexto. Dentro de sus características individuales también destacan el establecimiento de compromisos y el uso de sus habilidades para contribuir a los objetivos colectivos, supeditando a éstos, los intereses individuales, así como los privilegios derivados de su posición jerárquica.

Categoría 4. Gestión Directiva (GD)

Esta categoría considera la opinión que tienen los directivos sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes en las actividades que realiza cotidianamente. Observar en el discurso de los sujetos la importancia del concepto y alcance de la gestión en su contexto, permitirá entender su intervención, considerando su estrecha relación entre los fines de la institución, el modelo de dirección y los procesos operativos.

SA2 (58) GD: ...recuerdo de él como que nos "jalaba", cómo que nos decía "miren vamos a hacer esto, vamos a hacer el otro, para que saquemos adelante el trabajo"; algo que es muy importante y una de las características también de él, fue la comunicación, la

comunicación que él tenía; la innovación porque también él era de las personas que inició con varios proyectos que ahora se llevan y los quieren llevar a cabo; sin embargo él ya los estaba llevando a cabo desde 1998.

SA3 (97) GD: ...en mi trabajo hay cosas que también tienen que ver con cuestiones de gestión, por ejemplo, cuando algún docente requiere algún aula con ciertas características, porque a lo mejor... no sé... quiero pensar ahorita... un maestro de educación física dice, hay mucho sol y estoy en periodo de evaluación y requiero un aula ¿no...? Entonces, ahí tenemos que como subdirectores tenemos que buscar ese espacio que cumpla las condiciones que nos está pidiendo el docente y poderles atender lo que requieren para que pueda desarrollar su trabajo.

SA5 (178) GD: ...como coordinadora mi prioridad debe de ser la administrativa y con esto no me refiero a los papeles no, sino me refiero a la administración de los recursos humanos, porque pues es esa es mi función. Si usted busca en el manual de funciones pues el coordinador es personal de acompañamiento, de seguimiento y de dirección y pues eso nos lleva totalmente a la administración de recursos humanos. Si también busca en el manual tenemos actividades en materia de personal, de desarrollo educativo y asistencia educativa, de control escolar y de recursos materiales; todos esos son nuestros ámbitos de trabajo, entonces pues tenemos que aprender a trabajar con todos, con todos de manera simultánea y pues definitivamente, pues, nuestra prioridad es eso, la administración de nuestros recursos humanos.

En esta categoría se pueden observar en los fragmentos en la vida del personal directivo, un conjunto de experiencias en las cuales se describen no sólo los conocimientos necesarios para ocupar la posición directiva; en sus historias, podemos encontrar decisiones individuales que reflejan la actitud en diferentes escenarios, desde los promisorios hasta los adversos y que se convierten en un factor clave en su forma de entender el mundo.

Es posible observar el interés por transitar entre los aspectos estratégicos como son la visión de futuro de la educación, las habilidades tecnológicas, así como aquellos de carácter operativo que les permitan resolver situaciones cotidianas significativas para su equipo de trabajo, por lo tanto, es posible observar el grado de importancia que otorgan en el desarrollo de competencias directivas que comprenden los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para conducir a una comunidad escolar. Destaca el

tránsito, desde la perspectiva o visión estratégica en la que perciben las necesidades futuras de un contexto global y lo que establece el órgano institucional que los rige hasta la ejecución de actividades que apoyan al docente, así como al personal de servicios complementarios, con lo cual se involucra en los procesos operativos. Las entrevistas también destacan la comprensión y valoración de sus funciones como una “pieza” táctica que permite formular planes de trabajo y darle seguimiento, así como ser facilitador de las condiciones para el trabajo de los docentes en el aula.

Estudios recientes enfatizan el valor que adquiere el liderazgo participativo en el contexto escolar, en el cual se distinguen elementos clave como la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, así como el conocimiento de las características individuales de los colaboradores y el apoyo pedagógico a los docentes (Horn y Murillo, 2016), destacando la importancia de considerar un perfil del director escolar que supere el pensamiento burocrático. Esta orientación favorece a la definición del directivo escolar que priorice la formación integral de los estudiantes, y con las competencias necesarias para la resolución de los conflictos del contexto, gestionar el conocimiento y promover la participación.

Categoría 5. Liderazgo y Participación (L y P)

Esta categoría se refiere a la influencia que ejercen los directivos en la comunidad escolar, la cual sustenta su desempeño en diversos enfoques. Las citas de esta categoría guardan cierta proximidad con las de Gestión Directiva. En la narrativa se presentan definiciones y situaciones que se relacionan con fuentes o bases del poder, así como las habilidades y actitudes del personal directivo, presentes en la relación con la comunidad escolar en la solución de conflictos y la toma de decisiones que incidan favorablemente en la participación en los propósitos colectivos. La gestión participativa es el campo de interés de esta investigación.

SA1 (11) L y P: *...en Nauzontla ya siendo Director... había una parcela escolar, tiene su parcela como de unas 20 hectáreas y estaba arrumbada... entonces ahí llegué y empecé a analizar qué tenía la escuela, qué podíamos hacer... qué le podía poner de nuevo y creamos varios proyectos ahí, por ejemplo concursos de oratoria, de declamación, de danza en las noches y entonces como en esas comunidades no llegaba la señal de televisión no había nada en qué entretenerse, pues cada ocho días la escuela en las noches hacíamos un programa cultural y... invitábamos a toda la comunidad y había*

también maestros que participaban en algunos actos culturales declamaban, bailábamos... cantábamos en fin... jugábamos... había mucha interacción con la comunidad.

SA1 (32) L y P: *... a los maestros primero hay que considerarlos como seres humanos, como seres humanos no como trabajadores rígidos, no como estrictamente como marca la normativa jeh...!, hace rato hablamos de normativa que si es buena, pero no al extremo, entonces cuando un maestro tiene algún problema de salud por ejemplo, alguna necesidad de alguna defunción, tiene que salir de viaje, a... en fin algunas cosas que no se le pueden recompensar o apoyar económicamente porque nosotros no manejamos presupuestos para nada, de parte del presupuesto público me refiero, pues por lo menos al maestro yo lo apoyo ¿no?*

SA2 (54) L y P: *...el director de aquel entonces... me hizo ese favor, más bien me llevó para que me hicieran una entrevista en el sindicato y me conocieran, entonces, de esa manera pues también, el Maestro que en ese entonces estaba pues vio que si yo tenía ese interés por pues mejorar y salir adelante...*

SA3 (105) L y P: *...en el caso de los prefectos la función de ellos es vigilar la asistencia y puntualidad de los alumnos, sobre todo a la hora de entrada de la jornada escolar de cada día y obligación de ellos es estar ahí en la entrada vigilando ese aspecto, como subdirector no es obligación de uno sin embargo regularmente... colaboro con el personal haciendo ese trabajo, Porque es... repito, es convencimiento, convencerlos de que es importante la puntualidad de los alumnos y ese convencimiento llevarlo a la práctica con el ejemplo y la colaboración, igual con los docentes, aunque ahí es quizás... es menos la interacción porque ellos están trabajando en sus aulas pero de igual manera ante alguna situación que se les llega a presentar, es acudir a su aula, escuchar lo que está ocurriendo y trabajar conjuntamente con ellos, poder reforzar lo que están haciendo, poder apoyarlos en cuanto a lo que están requiriendo y esta percepción se queda en el personal de que hay un involucramiento, de que estamos trabajando en el mismo sentido y que estamos trabajando conjuntamente, de que no es nada más la figura directiva aislada en un cierto lugar muy hasta arriba, dando solamente indicaciones o señalando lo que está mal y sin participar, sin involucrarse, no. Para mí creo que es muy importante involucrarse; convencer, repito convencer, a los compañeros y ese convencimiento pues se da en base a la participación diaria con ellos de que estamos haciendo el mismo trabajo.*

SA4 (150) L y P: ... *sin temor a equivocarme, los docentes de verdad, formamos todos un equipo comprometido, un equipo que, si no estás haciéndolo tú, te “jala” el otro compañero y lo tienes que hacer, ¿sí? Entonces, formamos ese equipo, y si hay esa unión, si hay ese compromiso, si hay ese trabajo de manera colaborativa, de manera, ...de compañerismo, las escuelas las escuelas figurarían más. Y aquí yo veo que es una compartición de experiencias; los maestros comparten sus experiencias, no hay eso de que “yo nada más de esto”, tenemos elementos que de verdad nos han apoyado bastante y entre ellos también se apoyan. La formación de academias..., la integración de equipos, ¿Y pues... qué puedo decirle...? Hablar maravillas de la escuela.*

SA2(184) L y P: ...*yo creo que desde estar temprano en la puerta de la entrada diciéndole, “buenos días” a nuestros niños y recibiendo a los padres, que algunos llegan con situaciones complicadas o que algunos solamente te quieren saludar o quieren saber cómo va a su hijo, desde esas actividades de bienvenida e inclusive que dentro de esta bienvenida viene pues, el ver el uniforme, el ver las condiciones, el ver la cara de los niños al ingresar, desde esa actividad hasta el ver que hay papeles tirados en el patio... ¿no?, todas son importantes, porque pues todo influye, todo va correlacionado.*

SA5 (185) L y P: ... *pareciera que, como coordinador, mi función más importante es ver que mis maestros estén trabajando, pero creo que nuestro trabajo va más allá, también es importante ver cómo están nuestros maestros ¿cómo llegan? ¿cómo se sienten? ¿Qué les hace falta? pasas por un aula y ver, se fundió un foco, este... les hace falta aire, les hace falta luz, o les faltan alumnos que andan escondidos este... creo que todos los ámbitos de nuestro trabajo son importantes, no creo que exista uno más importante que otro.*

Sobre el Liderazgo Participativo

El liderazgo orientado a una gestión escolar participativa es percibido como benéfico en la gestión escolar creando un clima laboral favorable, en donde se pueden observar pautas de democratización en las decisiones escolares, así como prácticas de trabajo con un enfoque bidimensional que atiende a las necesidades individuales y relaciones interpersonales, mientras mantiene el enfoque en las tareas encaminadas a alcanzar los objetivos institucionales.

La preocupación del personal directivo manifiesta una centralidad en el liderazgo pedagógico, principalmente en el interés y bienestar de sus estudiantes, como se puede

observar en las expresiones realizadas que están orientadas a generar las condiciones en infraestructura como la designación de espacios; otros más, como procesos encaminados a facilitar la interacción de las personas, creando un clima de trabajo que favorezca la labor de los docentes y el apoyo para la solución de conflictos y problemas para garantizar la conclusión de su trayecto formativo en el nivel secundario.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Los discursos presentados en las entrevistas reflejan una emotividad positiva, tanto de la importancia y trascendencia de su labor, como de la realizada por el colectivo escolar conformada por docentes, padres de familia, personal administrativo, estudiantes, etc. Reflejan un sentimiento de confianza para el desarrollo de las actividades, basado no sólo en las capacidades y experiencia del personal, sino en la disposición favorable y compromiso, que una vez asumido, será cumplido. Como una especie de “Efecto Pigmalión” en la que a través de sus autoafirmaciones que expresan sus expectativas, construyeran la realidad en la que trabajan cotidianamente.

Como se puede observar en el funcionamiento de las organizaciones educativas se encuentran presentes conceptos derivados de la teoría administrativa como lo son misión, visión, objetivos, metas y otros más.

Desde esta perspectiva la función directiva está relacionada con el diseño, implementación y evaluación de estrategias, así como en la determinación de las acciones orientadas a la consecución de objetivos planteados. La dirección escolar resulta un símil de la gerencia en el contexto empresarial; ambas soportan su ejecución en la integración comprometida de los miembros de la organización, sustentada en valores y principios que permitan conducirse con eficiencia y eficacia.

Ante este escenario, es fundamental que el directivo escolar analice los planteamientos y derivaciones de la política educativa, que les facilite la comprensión de los propósitos de su función, así como los procesos requeridos en el desarrollo de sus labores.

En México, en los últimos treinta años, la función directiva adquiere una importancia relevante en la vida de las escuelas, derivado de las reformas educativas globales. Se considera como función directiva a la que ejercen los directores y subdirectores, sin embargo, en el objeto de estudio que forma parte del subsistema de escuelas secundarias técnicas, se considera como personal directivo al director y subdirector

escolar, así como a los puestos de coordinación, tanto del área académica como del área tecnológica.

A lo largo de esta investigación se ha podido observar que en la construcción del escenario educativo inciden diferentes factores y que la gestión directiva presenta una realidad compleja, derivada de la interacción del directivo con su entorno, pero también por la construcción de lo que para él representa su rol. En la construcción del rol directivo se distinguen mecanismos formales, pero también mecanismos y situaciones informales que inciden en la autoconcepción de la función directiva, y a través de esta autoconcepción, el personal desempeña sus procesos de gestión.

Se advierte la ejecución de un modelo de gestión de tipo participativo, producto, por una parte, del desempeño de las funciones de lo que la normatividad establece del rol directivo, por otra parte, de lo que el propio directivo interpreta y ha interiorizado en su trayecto laboral sobre la trascendencia de su función, así como de una serie de antecedentes personales o "experiencia de vida" que configuran un estilo de dirección con un conjunto de rasgos distintivos asociados a un tipo de Liderazgo Participativo.

El estudio del modelo de gestión escolar de tipo participativo, desde la perspectiva de los sujetos que desarrollan el propio proceso, genera interés en esta investigación debido a la poca información que se tiene sobre la construcción de la figura directiva que es la responsable de la gestión escolar, la cual presenta cierta ambigüedad y carácter holístico al encontrarse inserta en una realidad compleja, además de que para las autoridades educativas la función directiva es observada desde una perspectiva más cuantitativa que cualitativa, es decir, con mayor interés en los resultados estadísticos entregados por la escuela, que en la forma en la cual suceden los procesos, al interior de la misma.

Con esta investigación se pudo observar la forma en que la organización escolar ha traducido los lineamientos de las políticas educativas, permeándolos en los diferentes subsistemas que la conforman, mediante el establecimiento de líneas de acción en las diferentes áreas funcionales que integran la escuela.

En la Escuela Secundaria Técnica 56 se observa una cultura escolar que está determinada por la participación del personal directivo, que involucra al personal docente, de apoyo académico y comité de padres de familia como principales actores de los procesos educativos, esto favorece a la determinación de su identidad como colectivo escolar, estableciendo sus objetivos escolares y formulando estrategias para la creación de

ambientes de aprendizaje orientados a alcanzar la eficiencia escolar, promoviendo la participación de la comunidad de padres de familia.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Alonso, M. (2004). *Madera de Líder, Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Universidad de los Andes: Grupo Editorial Norma.
- Caminal, M. (2010). *Manual de Ciencia Política*. Madrid: Tecnos.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 57-74.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación médica*, 162-167.
- Guardian, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa*. Costa Rica: Colección Investigación y Desarrollo Regional.
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *La investigación y el docente*. Londres: Routledge.
- Horn, K., & Murillo, T. (2016). Horn Kupfer, A., & Murillo T Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 64-77.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Medina, P. (10 de 01 de 2021). *Normalista o universitario: ¿polos opuestos o procesos y proyectos compartidos?* Obtenido de Perfiles Educativos: Medina, Patricia (1999). Normalista o universitario: ¿polos opuestos o procesos y proyectos compartidos?.. Perfiles Educativos, (84), .
[fe<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13208407>
- Mejora tu escuela*. (29 de 01 de 2021). Obtenido de mejoratuescuela.org: <http://www.mejoratuescuela.org/escuelas/index/21DST0065E>
- Merino, M. (2013). *Políticas Públicas, Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. México: CIDE.

- Merrian, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco California: 2 ed Jossey-Bass Inc.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Nieva: Universidad Surcolombiana.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA.: Sage Publications, Inc.
- Peris, R. (1998). Tesis Doctoral. *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Castellon, <http://www.tdx.cat/TDX-0414108-125858>.
- Schmelkes, S. (1998). Investigación escolar y gestión escolar: ¿Un binomio ejemplar? . *Caleidoscopio*, 21-35.
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México.
- Smith, J., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 51-80.
- Smith, J., & Osborn, M. (2004). Interpretative phenomenological analysis. *Doing social psychology research*, 229-254.
- Smith, J., Jaraman, M., & Osborn, M. (1999). Doing Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative health psychology* , 218-240.
- Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. New York: Rinehart & Winston.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2010). *Introducción a los métodos cualitativos*. Nueva York: Book Print (edición original, 1992).