

*Artículos científicos*

## **La Gestión Escolar de los nuevos directivos escolares de Secundaria. Una propuesta auto-formativa**

***The School Management of the new secondary school directors. A self-formative proposal***

***A gestão escolar dos novos diretores das escolas secundárias. Uma proposta de autotreinamento***

**María Teresa Rico Cruz**

Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca, México

[marite.rico@gmail.com](mailto:marite.rico@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-1827-5964>

### **Resumen**

La población que participo en este trabajo de investigación estuvo integrada por 9 directivos escolares de nuevo ingreso (5 mujeres y 4 hombres), con la característica que llegaron a la función a través de un examen de oposición. Se realizó una recolección estructurada de datos a través un instrumento, que consistió en un cuestionario de 35 preguntas politómicas, en torno al ejercicio de su gestión escolar.

La interrogante general se focaliza en: ¿cómo apoyar a los nuevos directivos escolares de secundaria en sus primeras experiencias a cargo de una institución escolar? Por lo que el objetivo de la investigación consistió en diseñar una propuesta auto-formativa de gestión escolar denominada “**Herramientas de Gestión escolar para nuevos Directivos de Secundaria**”, a través de objetos de aprendizaje, para que contribuya a la mejora del ejercicio de la gestión escolar de los nuevos directivos de secundaria.

El marco metodológico de la investigación fue bajo el enfoque cualitativo y la investigación acción.

**Palabras clave:** formación, educación básica, liderazgo

## Abstract

The population that participated in this research work was made up of 9 new school directors (5 women and 4 men), with the characteristic that they came to the function through an opposition exam. A structured data collection was carried out through an instrument, which consisted of a questionnaire of 35 polythomic questions, around the exercise of their school management.

The general question focuses on: how to support new secondary school directors in their first experiences in charge of a school institution? Therefore, the objective of the research was to design a self-formative proposal for school management called " School Management **Tools for new Secondary School Directors**", through learning objects, so that it contributes to the improvement of the exercise of school management of the new secondary school directors.

The methodological framework of the research was under the qualitative approach and action research.

**Keywords:** training, basic education, leadership.

## Resumo

A população que participou deste trabalho de pesquisa foi composta por 9 novos diretores de escola (5 mulheres e 4 homens), com a característica de terem chegado à função por meio de concurso. A coleta de dados estruturada foi realizada por meio de um instrumento, o qual consistiu em um questionário de 35 questões politômicas, sobre o exercício de sua gestão escolar.

A questão geral centra-se em: como apoiar os novos diretores de escolas secundárias nas suas primeiras experiências à frente de uma instituição escolar? Assim, o objetivo da pesquisa foi desenhar uma proposta de autoformação para a gestão escolar denominada "Ferramentas de Gestão Escolar para novos Diretores do Ensino Médio", por meio de objetos de aprendizagem, de forma que contribua para a melhoria do exercício da gestão. diretores de colégio.

O referencial metodológico da pesquisa foi na abordagem qualitativa e na pesquisa-ação.

**Palavras-chave:** treinamento, educação básica, liderança.

**Fecha Recepción:** Enero 2021

**Fecha Aceptación:** Julio 2021

## Introducción

Lograr mejoras en la educación demanda de “un sistema educativo que no será mejor que los maestros [directores] con los que cuenta. Esto genera un doble reto: atraer candidatos bien calificados y promover su mejor desempeño para lograr buenos aprendizajes en los estudiantes” (Vaillant, 2006, p.122). Es necesario que cada institución escolar cuente con un directivo que asuma los retos, los cambios que presenta esta sociedad y que “anime a la comunidad educativa a involucrarse en el proceso de innovación a través del trabajo en equipo, que fomente un clima organizacional positivo y promueva un sistema de evaluación continua del proceso que permita retroalimentar (...) y tomar decisiones”. (Ríos-Cabrera, 2020, p.202)

Actualmente, se requiere de directivos escolares con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de gestión educativa y liderazgo. El directivo es fundamental a la hora de generar en la institución escolar las condiciones de calidad, donde los docentes puedan hacer mejores clases, y donde los alumnos puedan aprender. Ante tal requerimiento la propuesta de intervención busco fortalecer las competencias en gestión escolar de los nuevos directivos de secundaria del Valle de Toluca para impactar en el logro institucional, a través del diseño de una propuesta auto formativa de gestión escolar para nuevos directivos de secundaria del Valle de Toluca para mejorar su desempeño en la función a cargo de una institución escolar.

## Metodología

El diagnóstico se aplicó a una población de 9 directivos escolares de nuevo ingreso (5 mujeres y 4 hombres), con la característica definitoria que llegaron a la función a través de un examen de oposición. Nuestra muestra elegida fue de tipo no probabilística o dirigida que es definida como: “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández, 2014, p.176).

En esta investigación se realizó una recolección estructurada de datos para lo cual se diseñó un instrumento, que consistió en un cuestionario formal en el que se le dio a conocer a los participantes el propósito de la investigación. La técnica de encuesta y la utilización del instrumento cuestionario.

El cuestionario se aplicó mediante un formulario de Google Drive [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyOyaPBwo32BFSICEkK\\_WqkmDfcSWNVafLfUm7\\_rqoNDOGyw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyOyaPBwo32BFSICEkK_WqkmDfcSWNVafLfUm7_rqoNDOGyw/viewform?usp=sf_link) permitió la aplicación de manera auto administrada, porque fue llenado por el sujeto participante, sin intervención del aplicador.

Se Constituyó de 35 preguntas politómicas; Peñaloza y Osorio (2012), las definen como (...) aquellas preguntas o enunciados que establecen previamente las opciones de respuesta que pueda escoger el encuestado.

De los resultados obtenidos se decidieron las temáticas a trabajar en la propuesta auto-formativa bajo el tipo propuesta de intervención a través de la investigación acción. La propuesta abarcó las temáticas más relevantes relacionadas con las competencias vinculadas con la gestión educativa; propuestas, en la Caja de herramientas “Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa”, elaborados por Pilar Pozner y Jorge Ravela para el Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación del Ministerio de Educación de Argentina.

Los temas que se determinaron en 5 módulo de la propuesta auto-formativa fueron:

1. Orientación al logro y el aprendizaje para atender los problemas que se presenten. “dispuestos a **garantizar el aprendizaje**”.
2. **Capacidad del trabajo con otros, delegar** y comprender qué delegar y a quién. Lo cual implique un desarrollo profesional de la escuela. “No quiere decir que hagan otros lo que no me gusta hacer. Ampliar el radio de acción de otros actores para atender problemas que se nos presenten”.
3. Atención al **aprendizaje organizacional**. “Todos puedan aprender”. Capacidad de crear un **clima** y una **comunicación institucional**, sana, clara y proactiva.
4. Habilitar una **cultura de trabajo en equipo**. “**Cultura colaborativa**”.
5. **Negociación y atención de los conflictos**. “cómo atenderlos, cómo resolverlos o cómo aminorarlos” (entre el equipo directivo y los docentes).

## Resultados

El directivo escolar es una pieza clave para el espacio escolar, su impacto se valora a través de su gestión, su actuar y su manera de conducir la escuela son primordiales para lograr un impacto en todos los procesos educativos. En el análisis del instrumento aplicado a nuevos directivos escolares se obtuvieron los siguientes resultados:

Con relación a la categoría del liderazgo escolar el 55.6% de los encuestados *considera que siempre satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela*, el 44.4% indicaron que algunas veces. En lo correspondiente al liderazgo escolar la cuestión de si el director *considera que satisface a los profesores con la forma de conducir la escuela*; el 33.3% de los encuestados afirma que siempre y el 66.7% refiere que algunas veces. Al preguntarles que si *consideran que satisfacen a los alumnos con la conducción de la escuela*, el 44.4% de los nuevos directivos

escolares refirieron que siempre es así, mientras que el 55.6% de ellos mencionan que algunas veces.

En el criterio de si el director *desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua*; el 66.7% de los directivos escolares encuestados manifiestan que siempre lo hacen y el 33.3% menciona que algunas veces.

Con relación a si el director escolar *Impulsa la participación de profesores, padres y alumnos en decisiones y acciones relevantes para mejorar el aprendizaje*; el 88.5% de los encuestados opinaron que siempre lo hacen y el 11.1% refieren que algunas veces lo logran.

Al cuestionar a cerca del *tiempo dedicado a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los estudiantes*; el 44.4% de los encuestados dicen que siempre dedican el tiempo necesario y el 55.6% comentan que solamente algunas veces pueden hacerlo.

En torno al *manejo adecuado de los conflictos suscitados en la escuela*; el 55.6%, mencionan que siempre los manejan adecuadamente y el 44.4% refiere que algunas veces lo hace.

Al preguntar si *llevan a cabo un intercambio de experiencias directivas con otras escuelas*; el 33.3% respondió que siempre y el 66.7% respondió que algunas veces. En la interrogante *Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores, y en general, en el equipo escolar*; el 33.3% de los encuestados respondieron que siempre existe ese intercambio, el 66.7% menciona que algunas veces.

El 100% de los encuestados menciona que en su institución *se promueven las condiciones para buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la participación, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma, como condición indispensable del trabajo en conjunto*.

Con respecto a la Planeación institucional sistemática y colectiva y para la pregunta *en la elaboración del Plan de Mejora participó la comunidad escolar*, el 100% de los directivos encuestados respondieron siempre.

En el aspecto relacionado con la *Formación integral de los alumnos como el principal tema que se maneja en el Plan de mejora*, el 100% de directivos lo hace siempre.

Al referirnos a si *el personal de la escuela se distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo*, el 77.8% respondieron que siempre y el 22.2 % respondieron que algunas veces. Al cuestionar lo referente al cumplimiento de *las metas y compromisos definidos en el Plan de Mejora Escolar*, el 44.4% de los encuestados manifestó que siempre se cumplen las metas y el 55.6% menciona que algunas veces.

En la categoría de Actividades y procesos de autoevaluación y para la interrogante *el director se reúne periódicamente con los profesores, alumnos y padres de familia para analizar los*

indicadores de la escuela, como: asistencia (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, pertinencia y eficiencia en la resolución de conflictos, participación, las respuestas de los encuestados fue que el 88.9% siempre lo hace y el 11.1% algunas veces.

Con relación a la categoría Rendición académica de cuentas y la pregunta *Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas*; los encuestados respondieron que el 66.7% siempre están satisfechos y el 33.3% respondió que algunas veces.

En torno al desarrollo profesional de los profesores y ante el cuestionamiento *El director participa en la capacitación y/o actualización de los maestros*; el 66.7% de los encuestados dicen que siempre participan y el 33.3% mencionan que algunas veces participan.

En las cuestiones planteadas con relación al consejo técnico escolar *Se toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances, Constituye un espacio para mejorar la capacitación de los maestros, Se da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar, Se utiliza para compartir ideas y experiencia exitosas de los maestros y Se utiliza para articular el trabajo docente*. Los encuestados responden en un 88.9% que siempre el Consejo Técnico constituye un espacio importante para la mejora de los aprendizajes.

## Discusión

Identificar la percepción de la comunidad acerca del desempeño del directivo, es fundamental, esto permite valorar su actuación, también brinda la posibilidad de reconsiderar decisiones o implementar acciones para mejorar su gestión. El directivo escolar no puede o no debe creer que sus decisiones son infalibles, debe dar oportunidad para manifestar las inconformidades y tener la capacidad de escuchar, porque el grado de satisfacción de la comunidad mostrará el nivel de su desempeño.

Cuando más de la mitad de los directivos manifiestan que no todos los docentes están de acuerdo con su ejercicio de la gestión escolar; es importante analizarlo debido a que cuestiona un poco el papel de director como guía de los integrantes de la institución escolar y en específico del cuerpo docente; también podría develar el estilo de liderazgo que el director ejerce y las características del grupo docente. El estilo de liderazgo que el director lleve a cabo en su institución determinará la eficiencia en su gestión y e impactara en el nivel de desempeño de los docentes. Así mismos también se debe reflexionar acerca del impacto y valoración del ejercicio de gestión con los estudiantes, como observan las acciones del director con respecto a sus necesidades y sus problemáticas de los estudiantes.

La función de la directora o director escolar es guiar a la comunidad hacia la construcción de una visión compartida, esta resulta clave para la mejora académica de la institución; aunque en muchas ocasiones suele pasar que el director no puede lograrla debido a todos los retos y urgencias que se presentan en el acontecer de la institución escolar. Hablar de una *visión compartida sobre la mejora académica*, implica ciertas dificultades debido a las creencias que cada integrante de la comunidad escolar tiene, y estas creencias van a influir en sus prácticas pedagógicas y en la manera en que actúan e interactúan.

La labor del director está en influenciar las prácticas docentes, para lograr prácticas pedagógicas incluyentes y pertinentes de acuerdo con el currículo. La intención es poner en foco la mejora de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. De manera que para que el director funja como guía, y gestor de los procesos de enseñanza aprendizaje, deberá trabajar para constituirse en un líder pedagógico frente a los docentes. Un líder que acompañe, que evalúa y retroalimenta de manera constructiva las prácticas pedagógicas.

Es importante destacar que para llevar a cabo una buena gestión escolar; es de crucial importancia el trabajo colaborativo, lo que requiere de una buena relación y la práctica de un liderazgo democrático, que permita corregir el individualismo, de tal manera que se logre alcanzar el éxito en las metas planteadas por la institución.

En muchas ocasiones el directivo escolar vive una realidad complicada, debido a que frecuentemente se dedica el mayor tiempo de la jornada a labores administrativas, de las cuales frecuentemente se saturan, en menoscabo de las tareas pedagógicas que se deben realizar para mejorar los logros académicos de su institución.

La institución escolar educa para la vida y en la vida todos debemos saber convivir. Este espacio es de convivencia, de encuentros y desencuentros entre profesores, entre profesores y alumnos, entre profesores y padres de familia, conflictos entre profesores y, conflictos entre alumnos, entre padres de familia. Y cuando no se les da la atención adecuada a esos desencuentros, el clima emocional de la institución puede tornarse difícil para todos. Para la resolución de conflictos en la escuela el director escolar debe contar con habilidades comunicativas, para saber gestionar el conflicto, para saber comunicar, escuchar y resolver. El clima escolar es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en el recreo, en el juego, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen *modelos* para niños, niñas y jóvenes. No se relaciona únicamente con la disciplina y la autoridad, sino más bien con la conformación de un ambiente propicio para enseñar y para aprender.

Lo que implica que no se realizan intercambio entre los directivos escolares; quizá se deba a que las autoridades escolares no propician los espacios para ello y en muchas ocasiones también porque en los cuerpos directivos se vive una especie de soberbia para no aprender del otro.

Generar trabajo colaborativo en la institución puede entrañar ciertas dificultades, debido a que en las instituciones existen rivalidades entre grupos de docentes los fundadores, los nuevos, los estrictos, los de tiempo completo, etc. Todas estas características implican una dificultad para los directivos, en ocasiones encontrar el apoyo de los docentes, cuesta un poco, así como motivarlos para su profesionalización y al hablar del intercambio de experiencias se torna complicado debido a que algunos de los docentes muestran cierto temor a ser criticados o exhibidos y se desperdicia la posibilidad de favorecer el desarrollo profesional de los docentes. Aquí es importante destacar las habilidades comunicativas del director escolar, como herramientas fundamentales para el entendimiento y la comprensión. Habilidades necesarias para llegar a acuerdos que conformen adecuados ambientes y buenas relaciones de trabajo dentro de la institución escolar.

En otro aspecto es sustancial reflexionar que la planeación no es el objetivo, está es tan solo un instrumento para el logro de metas y objetivos. Es una herramienta de trabajo para directivos, que les permite lograr la organización, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las actividades escolares en todas sus dimensiones. La planeación es útil porque permite trabajar con perspectiva. Para realizarla es necesario que el director guíe la reflexión, busque generar acuerdos y consensos. Dicha reflexión debe ir encaminada hacia lo qué queremos lograr como institución y cómo lograrlo. Es una brújula o mapa para seguir una ruta.

La gestión escolar es un marco que organiza el quehacer escolar y se refleja en la organización de las actividades y en las decisiones que el director escolar toma. Decisiones enfocadas en el ámbito del currículo, es decir de los procesos de enseñanza aprendizaje y en lo relacionado a los recursos materiales e infraestructura necesaria para impactar en los procesos de enseñanza aprendizaje. Las decisiones tomadas en el ámbito pedagógico curricular tienen un fuerte impacto en el cuerpo docente, en su desarrollo profesional. Esto muestra el conocimiento con el que cuenta el directivo escolar y lo posicionan como una autoridad competente.

La función directiva es fundamental para la vida escolar, es de quien depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y muchas más actividades que resultan importantes para que la escuela pueda realizar su función de educar. Buscar la mejora constante en la institución escolar es tarea fundamental del directivo, pero no puede lograrlo en soledad, por lo que debe delegar funciones y realizar acompañamiento y seguimiento de las actividades.



## Conclusiones

Con la implementación de la propuesta auto-formativa “**Herramientas de Gestión escolar para nuevos Directivos de Secundaria**” mejorará el desempeño de directivos en sus primeras experiencias en una institución educativa e impactaran en el logro institucional.

Logró aportar conocimientos en el campo de la dirección escolar a cerca de como desarrollaron su gestión escolar los nuevos directivos de secundaria de la zona 38 del Valle de Toluca y con esto generar reflexión y transformación de su práctica directiva.

En un inicio fue un material pensado para nuevos directivos, pero se reflexionó en torno que también puede ser consultada por docentes interesados en ascender a la función directiva o directivos que tienen ya una larga experiencia en la función. El material resulto apto para ser utilizado tanto en espacios presenciales como a distancia, en forma individual o colectiva. Pretende ser de utilidad, a través de una modalidad de autoformación.

## Futuras líneas de investigación

- Propuestas de intervención desde la dirección escolar.

## Referencias

- Antúnez, S. S. (2013). Formación de los supervisores y supervisoras escolares en México. Análisis de necesidades. *Educar* vol. 49/1, 83-102.
- Ávila, A. (2018, noviembre). Las reformas educativas en América Latina: recuento y perspectivas desde México. *Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa.*, Año 4. NÚM. 12, 22-33. <http://www.inee.edu.mx/index.php/blog-de-la-gaceta/>
- Barraza, A. (2010). *Elaboración de propuestas de intervención educativa*. Durango: Universidad Pedagógica de Durango.
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>
- Cevallos P., & INEE. (2018, noviembre). La política educativa de México en el contexto de América Latina. *GACETA de la política Nacional de Evaluación Educativa en México.*, Año 4. NÚM. 12, 8-15. 2020, <http://www.inee.edu.mx/index.php/blog-de-la-gaceta/>
- Da Silva, B. (2020). Educación en tiempo integral: algunos desafíos para la gestión escolar. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 15(1),79-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=6198/619864611006>

- Gamboa, M. Patiño, M. García, A. (Coordinador). (2017). El liderazgo del director escolar: ¿influye en la calidad educativa de la escuela secundaria? <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2865.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Unesco Argentina (2000). Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.
- Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM). (2019). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión Ciclo Escolar 2020-2021: <http://file-system.uscmm.gob.mx/20202021/compilación/Perfiles,%20Criterios%20e%20Indicadores%20EB%202020-2021.pdf>
- Ríos-Cabrera, C. R.-B. (2020). *La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas*. Revista Innovaciones Educativas 22(32),199-212. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2828>
- Vaillant, D. (2006). *Atraer y retener buenos profesionales en la profesión docente: políticas en Latinoamérica*. Revista de Educación, 340, 117-140. [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re340/re340\\_05.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re340/re340_05.pdf)
- Molina, W., Maruri, J., Baque, J., & Bocca, F. (2020). El problema de la Investigación. Grupo Compás.