

17

**LA GESTIÓN ESCOLAR**  
**Y SU IMPACTO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA. REFLEXIONES**  
**TEÓRICO-METODOLÓGICAS**

# LA GESTIÓN ESCOLAR

Y SU IMPACTO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA. REFLEXIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

## SCHOOL MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE MANAGEMENT FUNCTION. THEORETICAL-METHODOLOGICAL REFLECTIONS

Karen Haydee Samperio-Gómez<sup>1</sup>

E-mail: [haydee.kar77@gmail.com](mailto:haydee.kar77@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1213-9881>

Maritza Librada Cáceres-Mesa<sup>2</sup>

E-mail: [maritza\\_caceres3337@uaeh.edu.mx](mailto:maritza_caceres3337@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6220-0743>

<sup>1</sup> Colegio Pablo Latapí Sarre. México.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Samperio-Gómez, K. H., & Cáceres-Mesa, M. L. (2024). La gestión escolar y su impacto en la función directiva. Reflexiones teórico-metodológicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(S1), 196-203.

### RESUMEN

Este artículo hace un análisis de la referencia teórica de la definición de gestión escolar así como sus características e impacto en la función directiva, desde la perspectiva de diversos autores la gestión educativa se actualiza con el tiempo, además de verla como una herramienta de mejora de la calidad educativa contemplando una profesionalización continua del director. En particular se recuperan experiencias desde la escuela pública mexicana, con la intención de visibilizar la diversidad de acciones estratégicas que están implicadas en la función directiva, que promueva el desarrollo integral de toda la comunidad escolar, consolidando una cultura escolar en el que se privilegie el diálogo, la interacción, el trabajo colegiado, comunidades de aprendizaje como referentes considerados en la reforma educativa de la Nueva Escuela Mexicana.

### Palabras clave:

Gestión escolar, liderazgo, administración, profesionalización directiva, director.

### ABSTRACT

This article analyzes the theoretical reference of the definition of management as well as its characteristics and impact on the management function, from the perspective of various authors, educational management is updated over time, in addition to seeing it as a tool for improving educational quality contemplating continuous professionalization of the director. In particular, experiences are recovered from the Mexican public school, with the intention of making visible the diversity of strategic actions that are involved in the management function, which promotes the comprehensive development of the entire school community, consolidating a school culture in which the dialogue, interaction, collegiate work, as references considered in the educational reform of the New Mexican School.

### Keywords:

School management, leadership, administration, managerial professionalization, principal

## INTRODUCCIÓN

Desde los orígenes de la escuela, siempre ha ocupado un lugar fundamental en la sociedad pues en ella se generan los conocimientos que han de transformar la forma de vida de la sociedad y en el transcurrir del tiempo sigue siendo una institución socialmente necesaria pero son redefinidos los elementos que la integran, el servicio que ofrece y la forma en que opera.

El buen o mal funcionamiento de los planteles educativos alude a la función de los directores y docentes, por lo tanto el liderazgo académico y administrativo ejercido al interior de las mismas se relaciona directamente con el nivel y calidad de los servicios que ahí se ofrecen indistintamente del nivel educativo, por lo que Bolívar (2012), asevera que las instituciones educativas deben constituir la unidad básica de análisis de la mejora educativa, donde el equipo directivo debe asumir una responsabilidad colegiada, en el seguimiento de los procesos académicos, en función de garantizar el aprendizaje de los estudiantes y cumplir con los desafíos establecidos en el currículo. Es por ello que se requiere delimitar cuáles son las funciones directivas, a partir de las cuales se ejerza un liderazgo pedagógico orientado a la mejora, donde el núcleo central de la toma de decisiones se sustente en la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo a las dimensiones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la escuela requiere de una adecuación de las políticas institucionales para que sean sus actores quienes tomen las decisiones de la regulación de los procesos y operatividad al interior de la misma. Ofrecer una educación de calidad obliga a generar un modelo de escuela en la que existan: una cultura inclusiva y de participación de las comunidades de aprendizaje y de colaboración, flexibilidad organizativa y pedagógica, recursos humanos y materiales suficientes y equitativos para atender la diversidad de necesidades de los alumnos y lograr un desarrollo profesional, directores como líderes pedagógicos, apertura de la escuela a la comunidad y trabajo en red y escuelas con las competencias y recursos necesarios para ejercer su autonomía.

Se ha considerado que de acuerdo a las necesidades actuales que son complejas, diferenciadas y exigentes de calidad así como lo señala Pozner (2000), las escuelas son la unidad de la organización clave de la educación por lo que se debe centralizar la función directiva en lo pedagógico, que es una problemática que no es atendida desde la administración, y lo que debe ser fundamental en las escuelas sean los aprendizajes de excelencia de los alumnos.

En tal sentido es importante ressignificar el papel de la gestión escolar estratégica en la concreción de estrategias que prioricen altas expectativas de aprendizaje en los estudiantes, donde los procesos de evaluación, sean

el sustento para la toma de decisiones que condicionen la mejora y regulación del progreso de los procesos académicos institucionales, nos referiremos a la capacidad de la institución educativa de generar resultados significativamente superiores de acuerdo a las condiciones de contexto, socioeconómicas y culturales de la comunidad escolar, donde debe prevalecer una función directiva sustentada en el esfuerzo continuo y sostenido como parte de la cultura escolar, en la que se priorice la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, como parte de los desafíos que debe enfrentar.

En tal sentido es importante considerar que la función directiva debe estar orientada a la mejora escolar, como enfoque de cambio educativo, que según Hopkins (2001), se refiere tanto al incremento de aprendizajes de los estudiantes, como a la capacidad de la escuela para gestionar el cambio y a la vez generar estrategias para la organización de los procesos académicos, donde el docente es la figura estratégica en la planificación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo que se demanda de una gestión escolar sostenida en la toma de decisiones en la que se prioricen las dimensiones; pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social, en la que prevalezca la transparencia y rendición de cuenta, desde donde emergen la toma de decisiones institucionales.

## DESARROLLO

Prestar un servicio educativo y de calidad genera la movilización de los actores de la escuela y requiere de un apoyo especializado que de lugar a un cambio favorable para la óptima organización educativa. Los aportes de Malpica (1980), refieren a la administración educativa como la ciencia que opera en diferentes ámbitos pero con la misma finalidad, la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las políticas educativas desde un enfoque social, considerar los agentes, factores y capacidades sociales como determinante para la prestación de un servicio educativo.

Para lograr este fin es imprescindible el respaldo del área directiva de la escuela con carácter académico y administrativo capaz de impulsar el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los docentes, así como el uso adecuado de los recursos disponibles en la escuela por lo que resulta importante mencionar que en México no hay muchas investigaciones sobre Gestión Escolar, pero las investigaciones en otros países nos permiten encontrar funcionalidad en el papel que desempeña un director al interior de la escuela y es por eso que en los últimos años ha tomado relevancia el término de gestión que debe ser entendido como un proceso que “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema”. (Mollins, 2000)

También se debe entender que gestión por sí solo no precisa las acciones que representa, sino que agrupa diferentes conceptos por lo que se debe entender el vocablo

por si mismo en sus direntes acepciones (Antúnez, 2004). Dichas aportaciones permiten entender a la gestión de las acciones orientadas hacia el logro de metas que se desarrollan en diferentes áreas de acción y organización, participando en el diseño y evaluación por los mismos participantes.

De acuerdo a lo anterior se puede entender que en realidad solo se observa una administración de los centros escolares sin pasar a la verdadera gestión estratégica que es lo que requieren los centros de trabajo para poder ofertar la calidad y excelencia en el logro de los aprendizajes que es la meta común de las políticas educativas que han emergido en México haciendo los cambios de plan de estudios sin adentrarse al cambio significativo a interior del plantel.

De acuerdo a lo que menciona Rodríguez (2009), las políticas públicas, las agendas políticas sociales y educativas han generado que la gestión en México tenga una reducida importancia haciendo énfasis en las prácticas administrativas que solo se ubica en atender lo normativo, solo la operatividad de la escuela.

No se debe confundir la gestión con la gerencia o administración de la escuela sino como un proceso que al interior de la misma dirige a los docentes y la administración además de sus relaciones (Manes, 1999); pues se demanda como prioridad en la “gobernanza de una institución escolar” de un liderazgo educativo de los equipos directivos de las escuelas de cualquier nivel educativo, donde la tradicionalidad sea el conducto que abra nuevos caminos para el cambio, los cuales deben estar alineados a las exigencias curriculares vigentes, donde la formación del estudiante sea el imperativo que mueve la toma de decisiones académicas y administrativas, desde donde se asegura una justicia curricular como prioridad de toda institución educativa.

Los autores mencionados consideran que la gestión no ha cobrado la importancia que requiere, que se ha dejado minimizada su funcionalidad y operatividad en las escuelas para lograr que se conciba una autonomía e independencia que generen una transformación que logre incidir en una formación social y humana que logre un cambio en los procesos de organización y administración de las escuelas; por lo que se debe asumir que la gestión escolar constituye el hilo conductor estratégico, desde donde se promueve la mejora educativa, como *“conjunto de estructuras, reglas y prácticas que organizan la labor cotidiana de la enseñanza en las escuelas”* (Bolívar, 2019, p. 4); las cuales generan las condiciones para que se consolide una cultura escolar, en la que prevalece un liderazgo distributivo, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo en la planificación de las tareas académicas y administrativas, desde la emergen acciones estrategias colegiadas orientadas a la mejora educativa, cuya incidencia se revitaliza en el nivel micro, cada grupo clase.

Entendiendo a la gestión como un proceso este debe generar un vínculo con la calidad educativa que lleva implícito con las reformas educativas la formación docente lo cual lograría que las escuelas fueran más eficientes y descentralizadas, así cabe mencionar a Mora (1999), quien plantea que la gestión es una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización traspolado a escuela es la unión de toda la comunidad escolar, donde se ejerce el liderazgo a partir de una planeación, aplicación y evaluación marcando las líneas de acción, responsables de las tareas a realizar y una evaluación crítica lo bajo un liderazgo que se hace presente y del cual los directores deberían ser idóneos para que se logre mejorar el desempeño logrando una visión estratégica dialéctica, participativa y colaborativa, así como una toma de decisiones de manera colegiada lo que logra el compromiso de los integrantes.

Como lo señala Antúnez (2009), la estructura y dinámica organizativa de la escuela, su conformación profesional, técnica y material constituyen las bases reales para que el currículo y su operación encuentren una forma determinada. Forma que no debe quedarse fuera respecto de la calidad de la enseñanza, ni al margen de los resultados de la escolaridad, haciendo referencia a la importancia de la función directiva mencionar que es eje rector de los resultados que se dan en cada escuela e identificar los tipos de directores que se encuentran en las escuelas aporta información que puede ayudar a superar las áreas de oportunidad de los directivos y minimizarlas incluso eliminarlas para lograr la excelencia educativa en los planteles educativos.

Para Palomares (2006), la función directiva es la clave para la revitalización pedagógica por lo que es necesario que se profesionalice porque un director que es líder es capaz de impactar en los buenos resultados de la escuela y sobre su mejora.

Antúnez (2004), menciona que *“la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene por objeto influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje”* (p. 11); y por ende promover una mejora en el aprendizaje de los estudiantes y desde ahí, gestionar el cambio que se demanda en la institución, como determinante para la toma de decisiones.

Entender que no por cumplir con algunas fases de la gestión como la asistencia y puntualidad de los maestros, entrega planeaciones, así como cumplir con las formalidades que las autoridades le piden que correcto es que son parte de las responsabilidades académicas se debe ampliar la visión de un verdadero compromiso con la mejora permanente, establecer redes de comunicación asertiva, propuestas renovadoras e innovadoras, además de movilizar a los docentes para ser proactivos y lograr la meta común de la escuela sería ejercer un liderazgo creador.

Haciendo análisis de autores que hablan de la profesionalización de la función directiva lo que nos lleva a hacer referencia a la manera de acceso a esta función, a observar que en los últimos años y debido a las agendas políticas y educativas se daba de manera escalofanosa donde por orden descendente se iban otorgando las funciones a los directores, después se cambia de política y se inserta una evaluación de idoneidad donde por medio de diversos instrumentos se podía acceder a la función directiva lo que no garantiza un liderazgo como núcleo articulador de la dinámica de las escuelas, este método ha venido sorteando diversas adecuaciones para encontrar al director ideal pero la manera en que se define la función del director solo se centra en cumplir las funciones básicas de gestión y carce de atribuciones pedagógicas, así como nula capacidad e tomar decisiones, falta de carácter para evaluar a los docentes, resolver problemas al interior de la escuela y por lo tanto lograr impulsar la mejora de la escuela.

En este ámbito es importante considerar las aportaciones de Balzán (2008), en su estudio sobre la supervisión educativa, desarrollado en el contexto de la educación primaria en Venezuela, en el que se fundamenta la función directiva, y revitaliza los procesos de seguimiento y supervisión de los procesos académicos y en especial centra su estudio en la influencia con los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, en función de la profundización y desarrollo de sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten su desempeño de su práctica durante los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este mismo estudio como referentes relevantes se reporta, que existe una relación directa entre la función directiva, la supervisión y acompañamiento, la cual requiere una interacción y comunicación asertiva por parte de los líderes pedagógicos en cada institución escolar, resalta la función que deben cumplir los mismos orientadas a apoyar a los profesores, para mejorar sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los estudiantes, baja participación de los estudiantes, repetición en la planificación, desmotivación, etc. Como parte de los resultados de la investigación Balzán (2010), enfatiza que la tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones, desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

En tal sentido según las aportaciones de Bolívar (2010), las principales funciones de los directivos académicos, están centradas en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje; a la vez argumenta que los directivos que adoptan este estilo de gestión y se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas

con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica, lo cual es importante considerar en el proceso de concreción en la práctica, las aspiraciones declaradas en el currículo de la Nueva Escuela Mexicana. Así mismo se enfatiza que la gestión escolar debe transitar a un proceso de liderazgo escolar, en función de promover la mejora educativa, con efectos más inmediatos y otras a más largo plazo, ya que la dirección escolar constituye un sector estratégico, respaldado de un equipo directivo detrás, que anima, apoya y favorece desde las acciones del trabajo colegiado a las acciones individuales, lo cual incide en los procesos de profesionalización de la función directiva.

De acuerdo a lo que menciona García (2014), la dirección es una de los instrumentos más fuertes con el que cuentan las escuelas para lograr ser eficaces y alcanzar resultados de excelencia, pero se vienen acarreado problemáticas en política educativa que impiden el ejercicio eficaz debido también a la falta de profesionalización y liderazgo.

La importancia de investigar sobre la profesionalización de la función directiva tiene que ver con la falta de criterios acordes a las necesidades que se dan al interior de las escuelas y a su vez la escasa capacitación a esta función que es fundamental en el logro de los objetivos de la educación, así también del impacto de la poca valoración que se le da al liderazgo que debiera tener el director de una escuela para impulsar la mejora en todos los aspectos de los que ahí coinciden y cumplir con las exigencias de educación por parte de la sociedad.

La función del director va más allá de los requerimientos oficiales debe tener liderazgo profesional que entendido está que no se relaciona directamente con la calidad de los líderes individuales, el estilo de liderazgo es fundamental que esté presente en el director de la escuela, su compromiso con la visión, metas y valores de la escuela, así como su manera de dirigir y comprometerse con el cambio, cada director desarrolla un tipo de liderazgo diferente pero si debe tener características básicas que lo lleven a lograr el aprendizaje de excelencia en los alumnos. Sammons et al. (1994), a la vez enfatiza que "los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuadas a su propia situación local" (p.38), pero haciendo la revisión de alguna literatura podemos encontrar características asociadas al liderazgo exitoso que son: fuerza en los propósitos; involucrar a los docentes en la toma de decisiones lo cual ha tenido apertura a partir de los consejos técnicos escolares y autoridad profesional en los procesos de enseñanza aprendizaje, un director que tenga estas características puede ser un director efectivo y lograr que su escuela tenga éxito, entendiendo que no solo depende de él, esta carga es un proceso que debe irse construyendo al interior de cada una de las escuelas.

Se hizo la revisión del estudio sobre "La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja" (Aguilera, 2011), se hace el análisis del estudio de un trabajo de campo efectuado en 2006 en 20 escuelas secundarias en sus diferentes modalidades: general, técnica y telesecundaria. En este cuaderno de investigación el análisis, la comparación de semejanzas y diferencias se realizó mediante una selección de casos con criterios de modalidad, características socioeconómicas de la población, resultados de aprendizaje de los alumnos entre otros, además de realizar observación directa que utilizando instrumentos como la entrevista y revisión de algunos documentos, considero importante mencionar que a partir de los resultados de la investigación se tomó en cuenta las dimensiones, categorías y/o indicadores construidas a partir de los datos que se obtuvieron.

La investigación ofrece las ventajas de conocer los fenómenos estudiados, comprenderlos, identificar las relaciones entre los procesos que intervienen y también explorar y describir la complejidad de la función del director en la escuela secundaria, tomando en cuenta las características del contexto donde se desarrolla, la modalidad, las características socioeconómicas de la población, los resultados de aprendizaje entre otros.

Diversas investigaciones sobre la función directiva demuestran que es suma importancia para los centros escolares, tanto en el área administrativa como en el logro de la eficacia escolar, el liderazgo pedagógico, académico o instructivo es un factor imprescindible para que la escuela sea eficaz (Levine & Lezzote, 1990) al director le corresponde dentro de la escuela su funcionamiento efectivo así como la gestión de los recursos dar acompañamiento a los docentes en sus funciones educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad, entre otras.

La importancia de la función directiva en las escuelas, es un tema que se ha posicionado en las agendas educativas la función directiva va íntimamente ligada con la gestión escolar las investigaciones sobre eficacia y mejora escolar evidencian esta tarea que es fundamental para el desempeño óptimo de las escuelas. En sentido, enfatiza Bolívar (2010), en que la capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, en un modelo burocrático agotado, sino de que el liderazgo de la función directiva, promueva un modelo de organización que, como cualidad propia de cada escuela, condicione el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, a partir de metas académicas consensuadas, desde donde emerge un proyecto de acción escolar conjunto, en coherencia con las aspiraciones de la política educativa.

En este contexto, según las aportaciones de Anderson (2010), los líderes pedagógicos eficaces participan en el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una

manera informal, con la intención de apoyarlos a mejorar su práctica docente y generar espacios de interacción y retroalimentación en torno a las situaciones problemáticas identificadas y también para realizar una supervisión formal.

Este autor precisa que el proceso de seguimiento, monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico-pedagógico de la escuela, se refuerza por los procesos de trabajo colegiado en las academias, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando en sus estudiantes (Anderson, 2010). Todo ello permite aseverar el papel significativo del liderazgo pedagógico en la transformación y mejora de las prácticas docentes y de los procesos de profesionalización de la gestión escolar.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento (Rodríguez Molina, 2011). En tal sentido, Bolívar (2010), asevera que el liderazgo pedagógico, es una influencia generadora de consenso y movilizadora de las actividades y esfuerzos de todos los agentes hacia la meta constituida por la mejora educativa en términos de una mejora del aprendizaje.

Los directores deben contar con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana tal como lo mencionan a Pittinsky (2009); y Medina (2013), como citó Medina Rivilla & Gómez Díaz (2014), las competencias directivas deben hacer énfasis en la competencia de gestión y la competencia humana, así como en la competencia de optimización de recursos y lograr la participación de toda la comunidad educativa, como organización que aprende desde los desafíos que se enfrentan en la práctica.

Así mismo según Medina Rivilla & Gómez Díaz (2014), la función de los líderes pedagógicos ha de basarse en el fomento de la confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas y en particular entre los docentes; lo cual trasciende en estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo el docente y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del desarrollo de su práctica docente.

## CONCLUSIONES

Las condiciones socioeducativas contemporáneas que caracterizan el siglo XXI, han posicionado al liderazgo

pedagógico en las instituciones educativas como una de las líneas de estudios priorizadas en la agenda educativa a nivel global, en función de la generación de propuestas innovadoras enfocadas a la mejora de dichos procesos, donde se transforme a la escuela en verdaderos escenarios de aprendizajes, pues hasta ahora ha mostrado su incapacidad para ello. Por lo que es importante resignificar y pensar la gestión y el liderazgo directivo, desde los enfoques teóricos para asumir acciones estratégicas que guíen la toma de decisiones en el ejercicio de la función directiva como una práctica distribuida, más democrática en la escuela mexicana.

Todo ello condiciona a que se planteen tareas y acciones que involucren a directivos, docentes, administrativos y otros miembros de la comunidad escolar en los equipos directivos, apoyados en un liderazgo compartido o distribuido en la escuela como comunidad profesional de aprendizaje, que les permita conducir un camino de progreso académico a corto, mediano y largo plazo; donde se considere un cambio desde adentro, tal y como refiere Bolívar (2010), que se genere dentro de la institución y se instale como parte de una cultura escolar, en la que se movilicen a los actores involucrados a través de una política de acción orientada a la mejora sostenida en la que se involucre a todo el colectivo.

Por todo ello se requiere que en el contexto de la nueva escuela mexicana, se consolide un proyecto curricular de centro, con una orientación de mejora sostenida, que se apoye en el trabajo colegiado y el liderazgo directivo, así como la profesionalización de la función directiva como sustento de una cultura escolar, que considere el liderazgo pedagógico de los docentes, como como insu- mo importante para la toma de decisiones académicas y la generación de cambios significativos en el contexto escolar, todo ello en función de coadyuvar a un proceso de formación de los estudiantes, en congruencia con las aspiraciones declaradas en el perfil del egresado en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana, desde donde se promuevan nuevas formas de interacciones con la comunidad escolar.

También se debe entender que la función directiva requiere de liderazgo ya que son funciones complementarias y una no podría ser posible sin la otra, la función directiva sin liderazgo no podría ser sostenible ni auténtica en su actuar ante la comunidad educativa.

Por lo que los directivos de las diferentes instituciones educativas, deben asumir una función de cambio, desde donde se generan condiciones orientadas a la excelencia y la mejora continua sostenida, en función de la formación integral del estudiante, en congruencia con un enfoque de interculturalidad, inclusión y de derechos humanos; en un marco de legalidad y transparencia institucional; desde donde se concreten acciones estratégicas que condicionen una gestión escolar que trascienda al logro de la calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera García, M. A. (2011). *La función directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. INEE.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Antúnez, S. (2004). *La función directiva, su importancia y sus características. La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica*. (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Urdaneta.
- Bolívar, A. (2019). Políticas de Gestión Escolar desde una perspectiva comparada: La "excepción ibérica". (Ponencia). *Jornada sobre Economía de la Educación y Política Educativa*. Universidad de Granada, España.
- García Garnica, M. A. (2014). La evolución de la función directiva en España a través de la legislación educativa: un recorrido por más de un siglo de historia. *Aula de Encuentro*, 16(1).
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. Londres. The Falmer Press.
- Levine, D., & Lezotte, L. (1990). *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*. National Center for Effective Schools Research and Development.
- Malpica, C. N. (1980). La administración de la educación y sus relaciones con la planificación y con la investigación. UNESCO IIEP. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000070174\\_spa?posInSet=5&queryId=N-EXPLORE-11a09797-0945-4997-aa9a-641f7ac-3d75d](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000070174_spa?posInSet=5&queryId=N-EXPLORE-11a09797-0945-4997-aa9a-641f7ac-3d75d)
- Manes, J. M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de mejoramiento institucional*. Granica.
- Medina Rivilla, A., & Gómez Díaz, R. M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.
- Mora, J. (1999). Transformación y gestión curricular. En *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*. Universidad de Antioquia.
- Palomares, L. (2006). La función directiva, elemento clave para el desarrollo de las instituciones educativas. *Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 4.

- Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. IIEP Buenos Aires Unesco.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. \_
- Sammons, P., Hilman, J., & Mortimore, P. (1998). Características clave de las escuelas efectiva. SEP. <https://blogfcbc.files.wordpress.com/2012/03/16-sammons-caracteristicasclave.pdf>