

02

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO
DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LAS PRÁCTICAS
EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA ESCUELA
MEXICANA

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA

THE PEDAGOGICAL LEADERSHIP OF THE DIRECTOR AND ITS INFLUENCE ON EDUCATIONAL PRACTICES IN THE CONTEXT OF THE NUEVA ESCUELA MEXICANA

Leticia Cruz-Morales¹

E-mail: shunka3004@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7507-2107>

Maritza Librada Cáceres-Mesa²

E-mail: maritza_caceres3337@uaeh.edu.mx

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

¹ Colegio Pablo Latapí Sarre. México.

² Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cruz-Morales, L., & Cáceres-Mesa, M. L. (2024). El liderazgo pedagógico del director y su influencia en las prácticas educativas en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(1), 14-23.

RESUMEN

El presente estudio esta encaminado en torno al liderazgo del directivo y su influencia en el abordaje de las practicas educativas en la Nueva Escuela Mexicana, y tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño de los docentes, es por ello que se investigo en diferentes revistas pedagogicas y libros educativos, en donde señalara las características que debe tener una buena gestion escolar asi como la importancia de un liderazgo pedagogico que transforme las practicas educativas de los docentes, es de reconocer la importancia que tiene un buen lider escolar asi como el impacto que representa para la comunidad misma. Es importante reconocer que la gestión educativa debe centrarse ahora mas que nunca en el ámbito pedagogico y con ello alcanzar los niveles óptimos que la Nueva Escuela Mexicana demanda, es indispensable alcanzar las transformaciones que la sociedad actual demanda, la exigencia de la misma se hace mayor cuando un colectivo docente no cuenta con un buen liderazgo pedagogico, por ello la necesidad de que como individuos seamos capaces de innovarnos, de reaprender en un contexto complejo y difícil, es necesario no olvidar que debemos mantenernos de manera constante capacitados y que lo que demanda para los niños la Nueva Escuela Mexicana es volver a nuestros origenes y partir de ahí, desde su contexto, lo que conocen y con lo que se identifican y, una vez que los niños se sientan parte de todo ello, ubicarlos en ambitos nacionales, internacionales y mundiales, ese es el enfoque glocal, saber que son parte de un todo y que todo esta unido, por ello la importancia del trabajo en proyectos, de ahí nace la trascendencia de los nuevos libros de texto gratuitos, no podemos seguir trabajando por asignaturas, ya que somos parte de un todo y como tal asi debe ser el aprendizaje.

Palabras clave:

Liderazgo pedagógico, Nueva Escuela Mexicana (NEM), enseñanza aprendizaje, gestion escolar.

ABSTRACT

The present study is focused on the leadership of the director and its influence on the approach to educational practices in the New Mexican School, and its purpose is to establish the relationship between the pedagogical leadership of the director and the performance of the teachers, which is why which was investigated in different pedagogical magazines and educational books, where it will point out the characteristics that good school management should have as well as the importance of pedagogical leadership that transforms the educational practices of teachers, it is worth recognizing the importance of a good leader. school as well as the impact it represents for the community itself. It is important to recognize that educational management must focus now more than ever on the pedagogical field and thereby reach the optimal levels that the New Mexican School demands. It is essential to achieve the transformations that today's society demands, its demands become greater. When a teaching group does not have good pedagogical leadership, therefore the need for us as individuals to be able to innovate, to relearn in a complex and difficult context, it is necessary not to forget that we must remain constantly trained and that what is required For children, the New Mexican School is about returning to our origins and starting from there, from their context, what they know and what they identify with and, once the children feel part of all this, placing them in national and international environments. and global, that is the glocal approach, knowing that they are part of a whole and that everything is united, that is why the importance of working in projects, from there comes the importance of the new free textbooks, we cannot continue working by subjects, since we are part of a whole and as such that is how learning should be.

Keywords:

Pedagogical leadership, New Mexican School (NEM), teaching and learning, school management.

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas la figura de la Dirección Escolar es punto clave para que una institución garantice calidad educativa, alto rendimiento escolar, innovación docente y éxito en el desempeño de las funciones de todos los actores. Por tanto, la dirección escolar es esencial en los centros educativos, ya que promueve la creación de una cultura propia, de ahí que la Nueva Escuela Mexicana retoma la importancia de liderazgo pedagógico del Directivo escolar y los propios docentes. Rodríguez et al. (2013), establecen que motivaciones de tipo altruistas, como la mejora del centro o la satisfacción personal, son las que hacen que un docente decida ejercer la dirección escolar.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011), señala que en la actualidad el número de personas que recibe educación es el más alto de la historia, incluso los países con mayor pobreza han aumentado sus índices de escolaridad, corroborándose con ello la expansión del servicio educativo a nivel mundial. Sin embargo, se considera que lo que demanda la sociedad actual va más allá de tener aulas llenas de estudiantes; requiere de cambios que hagan posible una educación de calidad y excelencia que esta logre ser un instrumento de desarrollo social para solucionar los problemas de estos tiempos.

Ante esta situación la pregunta qué se puede plantear es ¿cómo deber ser el liderazgo directivo, para que sea exitoso en la escuela? Múltiples pueden ser las respuestas, conocedores de que los líderes educativos necesitan diseñar planes de mejora en los que el contexto educativo sea primordial y se tenga en cuenta la cultura de la comunidad, así como también hacer hincapié en la capacidad para formar equipos de trabajo colaborativo, cooperativo y que logren dar soluciones a problemas reales (Sepúlveda & Aparicio, 2017). Autores como Hernández-Castilla, et al. (2017), también hacen referencia a que, para que un director tenga éxito en la escuela, es necesario que lleve a cabo un liderazgo muy humano, donde se promueva la apertura de la escuela a la comunidad, se establezcan metas conjuntas y se favorezca el desarrollo de las personas dentro de la organización, estos aspectos se relacionan con la forma de hacer el liderazgo pedagógico que se menciona.

Por ello, un importante aspecto a considerar es cómo hacer de la dirección un liderazgo pedagógico. Ante esto se apunta a la imperiosa necesidad de generar una formación específica y continua para entrenar en competencias relacionadas con el liderazgo y con el desarrollo del mismo a un nivel profesional (Bolívar, 2010; Gómez, 2011; Rodríguez, et al., 2013; Sarasúa, 2013; Vila, 2015; García & Solbes, 2016; Álvarez, 2016; Mehdinezhad & Sardarzahi, 2016). De esta forma se favorecerá la distribución de responsabilidades en el centro. Como práctica de liderazgo exitoso se encuentra el trabajo conjunto con otros centros, de esta manera se potencia la creación

de comunidades profesionales de aprendizaje (Lorenzo, 2012; Bolívar, et al., 2014; García & Caballero, 2015).

En algunos países como España, sugieren que para que la función directiva ofrezca un liderazgo pedagógico es necesario considerar ciertas características como son: la motivación, las habilidades comunicativas, la gestión de conflictos y la convivencia. Sin embargo, existen algunas competencias que difícilmente pueden adquirirse en procesos formales de formación y se hace necesario pensar en contextos formativos más flexibles (Navarro-Corona, 2017).

El presente trabajo tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño de los docentes. Este propósito es de gran importancia, ya que existe una generalizada visión de los líderes de las instituciones educativas sobre el impacto que ellos causan en el aprendizaje y desempeño de los docentes a su cargo, existe una creencia de que es el docente quien ejecuta directamente la acción pedagógica y que a su vez en él recae el mayor peso de los buenos y malos resultados de los procesos de aprendizaje. El estilo de liderazgo prevé las expectativas de resultado, asumiendo, que una determinada acción producirá una determinada consecuencia, tal y como se define entonces el nivel de eficacia motivacional en el proceso de liderazgo, donde cada rol se identifica y se asume de acuerdo a las necesidades del contexto. En tal sentido el liderazgo pedagógico debe promover la adaptación de su trabajo al entorno en el cual se desenvuelve, generando el ambiente propicio para el desarrollo de sus objetivos.

Según Bizquera (2000), la motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas; son factores que generan cambios significativos en un resultado que pueden ser con diferente intensidad, factores que motivan son aquellos que intrínsecamente mueven a las personas y nunca son los mismos. Por lo que en la medida en que se logra asumir la reacción positiva que la motivación genera —identificando capacidades—, se obtienen los resultados esperados. Lo más importante de este aspecto, es que la satisfacción no solamente la experimenta el líder, sino todos los miembros del equipo.

Por ello, en este contexto es necesario replantear el rol del director, quien ha asumido, por muchos años, un papel únicamente administrativo, en este punto es necesario hacer mención que la culpa no es completamente de ellos ya que la burocracia en nuestro país lo ha orillado cada día a dejar de lado su rol principal, el de ser un líder pedagógico. A partir de eso se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la Nueva Escuela Mexicana?

En tal sentido, es importante considerar las aportaciones de Vaillant (2012), cuando refiere que en los países latinoamericanos la antigüedad en el puesto docente se consideraba el principal medio de ascenso a los cargos de gestión y liderazgo. Sumado a esta situación, aún persiste una disgregación entre las tareas administrativas y las funciones pedagógicas, resalta que, en la región la mejora de la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes, sigue siendo una tarea inconclusa, existe una urgencia por ofrecer una educación de calidad a la cual todos los estudiantes tengan acceso de tal forma que sea equitativa y enfatiza que el mejor liderazgo escolar tiene un énfasis pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que hagan posible *“desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”*. (p.23)

Así mismo Vaillant (2015), refiere que es necesario comprender mejor cómo los directores pueden influenciar positivamente los resultados educativos de los estudiantes y se requiere identificar claramente cuáles son las prácticas de liderazgo que apoyan un adecuado desempeño de los docentes en las escuelas, de igual forma advierte que el liderazgo escolar se construye, y refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los docentes. Y estos procesos no son innatos, sino que requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre pares. Por lo que se ha considerado que, en el ámbito de las exigencias de la Nueva Escuela Mexicana, se debe asumir al liderazgo pedagógico, como un proceso de influencia académica, directa e indirecta, en los docentes como sujetos implicados en las prácticas educativas y en el aprendizaje de los estudiantes, desde donde se movilice y se promueva la interacción de todos los integrantes de la comunidad educativa, desde una perspectiva estratégica, que conduzca al logro de las metas establecidas, en coherencia con las aspiraciones declaradas en el perfil del egresado, todo ello como insumo que condicione una cultura escolar, que promueva el cambio de la organización.

En este ámbito el liderazgo puede ofrecer una visión articulada de los fines y misiones de la organización educativa, ya que contribuye a la transformación de la cultura escolar, porque existe tanto la capacidad individual como la capacidad colectiva, para resolver los problemas y desde esta postura Bass (2000); y Chamorro (2005), fundamentan que el liderazgo transformacional puede ser de tipo directivo o participativo, y precisan que los tres elementos estructurales de este estilo de liderazgo son: el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal. Desde esta visión la cultura escolar es fortalecida en beneficio de la escuela, orientando las pautas de comportamiento sus miembros, el director utiliza el conjunto de habilidades, conocimiento, estrategias y

capacidades para fortalecer el proyecto escolar, asignar tareas o resolver problemas.

Según Bass & Avolio (1994), el liderazgo transformacional ofrece el camino para lograr mayores resultados, los cuales son delimitados a continuación:

1. Influencia idealizada. Los líderes transformacionales son un modelo para sus seguidores, estos líderes son admirados, respetados y se confía en ellos. Sus subalternos se sienten motivados y quieren imitarlo. Por lo que deben de demostrar altos estándares, ética y conducta moral, evitando usar su poder personal para beneficio personal.
2. Motivación que inspira. Motiva a quienes le rodean, inspirando, proporcionando significado y desafíos a su equipo de trabajo. El líder comparte la visión a futuro, de tal forma que sus colaboradores se sientan entusiasmados y optimistas. Este líder expresa claramente sus expectativas.
3. Estimulación intelectual. Los miembros del equipo son estimulados para ser creativos frente a los problemas, innovar, resolver problemas de nuevas formas. Además de involucrarlos en los procesos de cambio. Estos no son criticados en público.
4. Consideración individual. Este líder presta especial interés a las necesidades de mejora y crecimiento de miembros de su equipo, para lograr su máximo potencial, estas necesidades son reconocidas y pueden ser muy diversas. Actúa como mentor demostrando aceptación por las diferencias individuales.

Por lo que para alcanzar la calidad educativa son muchos los factores que influyen, algunos mucho tiene que ver el contexto cultural, social y económico de los alumnos; sin embargo, hay otros elementos de gran relevancia que también influyen en este objetivo. En el caso de la gestión y el liderazgo pedagógico que ejercen los directivos, ya que su participación es un elemento primordial cuando se pretende alcanzar una educación de calidad. Freire & Miranda (2014), afirman que algunas condiciones al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes, como es el caso de la gestión del director, que sin duda tendría efectos sobre el aprendizaje.

Aunque es claro no confundir o dirigirse únicamente a la gestión escolar como acto en el que involucre realizar solicitudes a dependencias para que la escuela o institución educativa resulte beneficiada con algún recurso material o económico, en este punto, en la Antología 2020 de Educación Básica para Docentes, diseñado por la Secretaría de Educación Pública en México hace mención que en el campo educativo la gestión se clasifica en tres categorías, de acuerdo a su nivel de concreción dentro del sistema, los cuales son: institucional, escolar y pedagógica, de tal modo que cada una cobra relevancia de acuerdo a la atención que genera, sin embargo tienen un punto en común, el cual es generar un trabajo o una dinámica en la cual el conjunto o miembros que pertenezcan

resulten beneficiados y mejorar las cosas o situaciones en la cual todos los actores están involucrados. Ya que de acuerdo a Hopkins & Reynolds (2006), supone una cultura de colaboración entre los actores quienes gestionan el cambio hacia la calidad educativa, de tal forma que este cambio suponga la transformación de sus propias prácticas pedagógicas y con ello mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo hace mención que de acuerdo a Bolívar (1999), es preciso diseñar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas, ya que hacer una buena escuela, depende única y exclusivamente de cada una de ellas.

Así mismo sostienen que tanto la gestión institucional, escolar y pedagógica se encuentran en contextos inciertos y con condiciones cambiantes, por ello la importancia de reinventarse, sistematizar y modificar de manera continua los objetivos, estrategias, prácticas y cultura organizacional de cada institución escolar.

A continuación y de acuerdo a la Antología 2020 de Educación Básica para Docentes, diseñado por la Secretaría de Educación Pública en México se definen cada una de las tres categorías que se clasifican en torno a la gestión dentro del campo educativo.

DESARROLLO

En el campo educativo la Gestión Institucional establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas que se rige. Así se consideran en ella la generación de proyectos, programas y la articulación de estas, dichas categorías no solo son a nivel nacional, ya que resulta impostergable una visión más amplia que va en diferentes planos del sistema educativo, es decir, en ella encontramos los ámbitos: nacional, estatal, regional y local teniendo en todos la interrelación con todos los actores que habitan en el mismo plano, integrándolos de tal forma que se ponga en el centro de la transformación educativa una educación de calidad y con equidad para todos.

En general la Gestión Institucional comprende acciones que refieren al orden administrativo, gerencial, de política personal, económico presupuestales, de planificación, de programación, de regulación, de orientación, entre otras, ya que en sí es un proceso que ayuda a la buena conducción de proyectos y acciones relacionadas entre sí, es decir, la vinculación con las formas de gobierno y sus prácticas para lograr los objetivos planteados a nivel nacional, ya que con ello se evalúa al sistema educativo y de ese modo conocer el rumbo general y con ello rediseñarlo y reorientarlos para cumplir con la misión institucional, por ello se plantean objetivos compartidos de manera interinstitucional.

Este tipo de gestión no solo debe que ser eficaz, también debe ser adecuada y adaptada a contextos y realidades de cada institución, ello debido a que es necesario

movilizar todos los integrantes del campo educativo, ya que se hace imprescindible coordinar esfuerzos y cooperar en acciones ya que los objetivos deben ser compartidos, por ello la importancia de diseñar alianzas intra e interinstitucionales.

Hace mención que de acuerdo con Cassasus (2000), para que una gestión institucional sea eficaz es indispensable facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo si entendemos la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, así como tener la flexibilidad, la madurez y apertura ante las nuevas formas en que la educación debe hacerse frente en los microsistemas escolares, que en determinado momento repercute en el macrosistema.

Por otro lado, Alvarado (1999), define la gestión institucional como la implementación de un conjunto de procedimientos, instrumentos y técnicas para la gestión de los recursos, así también la importancia del desarrollo de las actividades institucionales, es decir, que la gestión institucional se encuentra relacionado con el manejo de estrategias, y a su vez esta se da a través de instrumentos de gestión los cuales son aplicados en distintas actividades, todo ello con la finalidad de lograr el lo planificado en la gestión institucional.

Es importante mencionar que en la Gestión Institucional las acciones que se prioricen se realizan de manera sistemática y que los objetivos siempre deben ser dirigidas con el objetivo de avanzar con gran precisión y constancia hacia un único fin, es decir, siempre debe ser en favor de una educación básica de calidad y de excelencia.

Entonces, la gestión institucional en el ámbito educativo tiene como medio y fin responder a los propósitos fundamentales de la educación, convirtiéndose así en una acción estratégica, cuyo objeto es promover la educación y obtener resultados de calidad, incluyendo una cultura evaluativa, y fortalecer la institución

Por ello en el ámbito de la gestión institucional es necesario señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión deben ser gestores de calidad cuyas orientaciones deben contribuir en su totalidad al mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía o status político, social o económico que se tenga dentro del sistema.

En la investigación Gestión institucional, el involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México, Acevedo Valenti (2017), hace mención que se han constatado factores o variables de gestión institucional que son responsabilidad del director y que afectan de manera positiva los resultados escolares, tales como: promoción de trabajo colaborativo, consensuar objetivos comunes de aprendizaje, seguimiento y monitoreo del quehacer docente, procedimientos administrativos basados en la generación y procesamiento sistemático de

información, colaboración con padres de familia, entre otros.

De acuerdo a Treviño & Treviño (2004), se pueden identificar tres dimensiones de gestión institucional directiva, las mismas que se describen a continuación:

- La primera apunta a aquellas acciones de gestión que de forma directa involucran al director en la evaluación y en el monitoreo de las actividades de enseñanza y aprendizaje que lleva a cabo el docente al interior del aula, tales como observación de la clase, evaluación de su planeación y ejecución de la misma.
- El segundo conjunto de variables de gestión, corresponde a los agentes escolares, que se reúnan entre ellos, discutan y lleguen a acuerdos pedagógicos, especialmente en relación los estudiantes y su aprendizaje, así como sus dificultades y avances en este proceso. Todo ello es fundamental para la tener una visión compartida y saber cómo actuar, todo ello en aras de la mejora escolar, y tener focalizado *“un análisis centrado en las relaciones de causa y efecto entre lo que hacemos para influir sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y su efecto real sobre lo que los estudiantes saben hacer”* (Elmore, 2010, p. 13). Es decir se trata de actividades que favorecen la construcción de acuerdos que tienen su anclaje en la reflexión conjunta sobre la práctica en el aula, de modo que tales relaciones se hallen sujetas a verificación, rechazo o refinamiento (Elmore, 2010). Si bien en esta dimensión se subraya la importancia de generar una visión escolar compartida entre docentes, también se enfatiza la promoción institucional de la participación de padres de familia en tal visión. En esta línea, en investigaciones llevadas a cabo en América Latina (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia- Ministerio de Educación de Chile, 2004), y con base en la propia experiencia en el trabajo de campo con escuelas mexicanas, se ha constatado la especial relevancia que tiene para el logro escolar que la gestión institucional promueva la asistencia de los padres de familia a reuniones escolares.
- En un tercer conjunto de variables de gestión institucional corresponde a aquellas de carácter más organizacional, tales como ascensos docentes y control de asistencia. Se trata de acciones de gestión organizacional o administrativa que se basan en la generación y procesamiento sistemático de información.

Por otro lado, Miranda (2016), sostuvo que el liderar o gestionar instituciones educativas parte de la base de conocer como potenciar el talento de las demás personas, planear estratégicas, orientar a los demás para el logro de los objetivos realizar acciones de seguimiento, evaluar y retroalimentar los procesos, haciéndolo mediante el trabajo en equipo, propiciando el diálogo y en conjunto con la comunidad educativa. De esta manera gestionar se vuelve un ejercicio de actitud y la suma de capacidades administrativas y pedagógicas de quienes dirigen. Es decir, esta dirigido a desarrollar procesos educativos y profundizar en el contexto de los estudiantes desde su

realidad y con base a la ejecución de sus procesos. La gestión del director esta orientada a través de las acciones para alcanzar los propósitos de que nacen y desde su administración, así como enfocarse en facilitar una organización y la coordinación de la misma.

Con base a ello se pueden determinar una serie de conocimientos, capacidades y habilidades que debe poseer el directivo para desenvolverse en la gestión directiva. Entre otros aspectos deben ser: liderazgo positivo, tener una visión humana para comprenderse así mismo y a los demás, poseer conocimientos teóricos en administración educativa, capacidad pedagógica y de investigación así mismo contar con capacidad estratégica. De igual manera es esencial que tenga comunicación asertiva, ser facilitador y conciliador en los momentos que sean necesarios. El directivo debe ser capaz de gerenciarse a sí mismo, capaz de auto evaluarse para de esa manera poder transformarse y poder ayudar a la transformación de los demás, debe saber hacer en relación al direccionamiento estratégico, manejar temas de legislación laboral y educativa. Finalmente, por encima de todo lo anterior, debe ser un ejemplo en valores de sinceridad y honestidad. De esta manera la gestión directiva, es una tarea que implica acciones de índole administrativo, pero también de formación y sentido del humano que constituye el ser y el hacer de los planteles educativos y representan su naturaleza y su tarea de responsabilidad ante la sociedad

De esta manera, quién asume el reto de liderar instituciones educativas, debe saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas establecidas en el PEI y coordinar las acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos, propiciando dinámicas de diálogo, trabajo en equipo y construcción colectiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa (Miranda, 2016).

La gestión escolar tiene diversos conceptos, los cuales buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de la que esta constituida. Desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (México. Secretaría de Educación Pública, 2001) se entiende por gestión escolar *“el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que estan relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica”*. (p. 17)

Por otro lado, menciona que de acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar al conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculados con la tarea fundamental que se le ha sido asignada a la escuela, así mismo el

hecho de generar ambientes en donde los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la Educación Básica.

Para Tapia (2003), la gestión escolar debe centrarse *“en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación... que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible”* (p. 61). Esta definición coloca a la gestión escolar como un mecanismo para transformar y mejorar el funcionamiento interno de las escuelas mediante múltiples actividades de desarrollo.

Elizondo citado por Pérez-Ruiz (2014), plantea que a partir de la gestión escolar, los centros deben pensarse como ‘organizaciones flexibles’; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en donde quiera que este se presente.

Aunado a esta perspectiva, Pérez-Ruiz (2014), retoma a diversos autores *“cuyo interés descansa en establecer las posibles correspondencias entre la gestión escolar, la calidad educativa y la acción directiva. El elemento común es considerar que la preocupación sustantiva de las escuelas debe estar enfocada a mejorar los aprendizajes de los alumnos”*.

Tapia (2003), dice que es necesario convertir a las escuelas en una organización centrada en lo pedagógico, pero abierta a la innovación y el aprendizaje, una escuela que olvide las incertidumbres y propicie acciones que puedan atender lo complejo, específico y diverso, una escuela que sustituya las prácticas que la limitan, y que se dedique a crecer, buscar asesoramiento de sus profesionales, que unan sus esfuerzos colectivos con actividades enriquecedoras, en donde todos los integrantes concentren su energía en ser una comunidad educativa con una visión común, y con ello lograr una transformación sistémica.

A propósito de los actores escolares, Pozner (2003), argumenta que la gestión escolar es entendida como: *“el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo... para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con la comunidad educativa”*.

La Gestión escolar procede del campo disciplinar de la administración y organización escolar, principalmente privilegia el trabajo en equipo, así como tener una apertura al aprendizaje; se basa en el diseño de estrategias que ayude a reinventar y lograr los objetivos, por ello implica desarrollar proyectos que estimulen la innovación educativa, y que se de a través de procesos de planificación estratégica que diseñe, desarrolle y mantenga proyectos

de intervención asumiendo la complejidad de los procesos organizacionales.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en que los distintos actores educativos tengan una misma dirección, es decir, que las acciones que se desplieguen adquieran sentido para todos ellos, que sus capacidades, habilidades, actitudes, valores se alinen hacia una misma premisa, un mismo objetivo, es decir que compartan la misma misión y visión institucional, así como hacer suyos los propósitos, estrategia y actividades que se seleccionen en colectivo permitiendo el logro de los objetivos y contenidos que se plantean en los programas educativos.

Es así que la Gestión Escolar cobra realmente sentido, cuando todos los involucrados de la comunidad educativa definen y hacen suya la proyección de la escuela a la que aspiran. La gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, debe definirse como un proceso que tiene múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares.

A partir de la anterior conceptualización, se puede afirmar que la gestión escolar se ocupa de la realidad intrínseca escolar y procesos dentro de la misma, es decir, la interacción y colaboración entre los distintos actores escolares, así como las formas y acciones que realizan aquellos. Por tal motivo, la gestión pedagógica es crucial para complementar la concreción de todos los niveles de la gestión escolar.

Según Pacheco Méndez et al. (1991), define gestión pedagógica como una *“estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad sobre el plano de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas”*. (p. 1)

Y de acuerdo a Mendoza Monzant & Bolívar Aparicio (2016), es un *“proceso en el que interviene el conocimiento, la acción, los principios éticos, la política y la administración, orientados al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, desde un escenario escolar con aspectos propios de la administración para promoverlos e impulsarlos hacia propósitos educativos concretos”*. (p.40)

Así mismo Rubio Vargas et al. (2018), indica que la gestión pedagógica es un *“proceso de toma de decisiones a nivel del profesor que está muy ligada a la gestión institucional y las acciones a este nivel. Requiere organizar, planificar regular y controlar el proceso formativo desde la interacción del colectivo pedagógico en los diferentes niveles de organización del proceso formativo, cuyo resultado tiene una significación social, en condiciones económico-sociales dada”*.

De acuerdo a los conceptos o definiciones anteriores se puede discernir que la gestión pedagógica va más allá de las condiciones físicas y los recursos materiales que existan en las aulas, más bien, se trata de actuar desde un enfoque dirigido hacia una calidad del sistema de enseñanza, así como de la mejora de las prácticas educativas y de la eficiencia del proceso pedagógico y didáctico.

Para alcanzar el perfil de egreso que supone la Nueva Escuela Mexicana es necesario mitigar las problemáticas más comunes en las que los estudiantes se desarrollan y partir de ahí para lograr un aprendizaje significativo, sin embargo, según Álvarez Gómez et al. (2019), es que los estudiantes no logran un aprendizaje de calidad, al no evidenciar amplia variedad de destrezas en el empleo de los métodos de su profesión, trabajo en grupo, gestión del diálogo profesional y su proyección creativa.

Es en la Gestión pedagógica en donde el docente realiza los procesos de enseñanza, es en donde se asume el currículo y lo traduce en su planeación didáctica, así como lo evalúa y además en donde se interactúa con los alumnos y padres de familia, el objetivo primordial es garantizar el aprendizaje de los estudiantes.

En América Latina significa una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, se convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Rodríguez (2009), menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica está determinada en aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula. Por ello está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión. Por tal modo que se entiende como una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la praxis educativa.

Por tal causa la gestión pedagógica está plenamente ligada a la calidad de la enseñanza y la responsabilidad que reside en los docentes frente a grupo. En el Modelo de Gestión Educativa Escolar reconoce que debe existir una gestión organizacional del colectivo, alineadas a los propósitos y orientada a asegurar el aprendizaje de todos los alumnos de la escuela, así como los tiempos para lograrlos y la creación de ambientes o climas de aprendizajes adecuados para hacerlo.

El MGEE propone desarrollar liderazgos escolares que se cohesionen y den rumbo al colectivo escolar, a través

del trabajo colegiado y de la incorporación de los padres de familia y los actores educativos, de esa manera busca generar corresponsabilidad.

Por otro lado la educación básica enfrenta grandes retos, ya que necesita brindar una educación integral y ya no únicamente de calidad, si no de excelencia aunados a brindar a los NNA conocimientos, valores y actitudes socialmente positivos entre otras cosas, sin dejar de lado el humanismo y la integración de todos de acuerdo a sus características propias desde un punto de vista que parta de su contexto y en donde la comunidad escolar sea el centro de la misma, ya que son unas de las premisas que pretende la Nueva Escuela Mexicana.

Sandoval (2007), refiere que la modificación curricular no detona por sí sola una transformación de fondo, ya que es un proceso que implica directamente a los sujetos que en ella intervienen, y que para ello se requiere una apropiación del mismo cambio así como condiciones institucionales que no se dan por decreto ni de manera instantánea, es decir, formar o pertenecer a un colectivo docente en donde los maestros impulsen un trabajo de excelencia con sus alumnos, y sean quienes guíen sus procesos de enseñanza aprendizaje, impulsando la educación autogestiva y autodidáctica no depende de un plan de estudios ni de una planeación institucional que sea únicamente burocrática, ya que supone atender aspectos que no están del todo en manos únicamente de las escuelas, son los docentes y los directivos quienes resuelven, y aquí es donde inicia el trabajo de la gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico del director.

Una verdadera transformación educativa ineludiblemente parte de la actuación de todos los maestros de Educación Básica, es por eso que es necesario orientar a los NNA no sólo en el dominio de los nuevos enfoques de conocimiento pedagógico o a los lineamientos básicos del nuevo plan de estudios, sino en el tratamiento y atención de los problemas que presentan en su contexto o en su primer entorno. Conociendo y apropiándose de lo mismo logrará ubicarse y atender problemas o situaciones a nivel global.

Por ello en el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos, señala que es necesario ser un directivo que cuenta con un liderazgo pedagógico porque tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, también lo es por su trato, ejemplo y cualidades humanas. En ese sentido, es un directivo que sabe qué aspectos son centrales y prioritarios a desarrollar en su escuela, por lo que coloca en el centro de su actuación el sentido humano y pedagógico de su tarea antes que el administrativo.

CONCLUSIONES

A raíz del análisis realizado, es preciso que los directores escolares ejerzan un verdadero liderazgo pedagógico y a su vez asimilen la importancia de realizar un acompañamiento al docente en el que se brinde el apoyo necesario para realizar una correcta gestión pedagógica en el aula, todo ello con la finalidad de alcanzar los niveles de calidad educativa que requieren los estudiantes, y que demanda nuestro país.

Si bien la gestión escolar y la gestión institucional son necesarias y parte de los procesos educativos del sistema educativo nacional, es necesario darle mayor peso a la gestión pedagógica, ya que es a través de ella que los directores ejercen su liderazgo pedagógico en conjunto con los docentes. Por un lado dentro de las escuelas se marca una separación de roles entre los directores y los docentes. La operación y funcionamiento de la escuela y la distribución de responsabilidades se da a través de comisiones de puntualidad, higiene, eventos socioculturales, entre otras. Sin embargo, pareciera que no existe una intersección en lo que respecta a lo pedagógico, a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por ello la relevancia de modificar las prácticas educativas dentro de las escuelas, unas prácticas en donde el directivo conozca a su personal docente, y sea capaz de brindarle acompañamiento y seguimiento preciso, crear ambientes de trabajo aptos para la comunidad escolar, con una visión y misión compartida, en donde todos participen y tengan un fin en común: lograr una educación de calidad a través del desarrollo de los Procesos de Aprendizaje, y no me refiero a tener una calificación cuantitativa máxima, mas bien va mas alla.

Es necesario señalar que aún permanecen directores en nuestro país que accedieron a sus puestos a través de un sistema escalafonario vertical, basado fundamentalmente en la antigüedad y/o bien por méritos sindicales, sin embargo gracias a la puesta en marcha de los exámenes de promoción vertical a través de USICAM actualmente un gran número de docentes pudieron ser promovidos a la función directiva, pero muy pesar de los esfuerzos que se han hecho en el país, aún no ha sido posible que todos los directores de las escuelas reciban algún tipo de formación específica que los capacite para enfrentar las exigencias de la función directiva significa, aprenden en el proceso y con los años de servicio. He ahí la importancia de brindar no solo acompañamiento a docentes también a directivos, pero este acompañamiento debe dejar de ser punitivo y administrativo, es necesario sentirse realmente acompañados y sin temor a equivocarse porque ahí radica un aprendizaje docente, si bien la parte burocrática debe ser mínima, porque sólo podría desaparecer en una utopía, la descarga administrativa de la que mucho se ha hablado dista mucho de estar cerca, promoviendo dentro que la parte pedagógica encomendada al director se reduzca a lo mínimo.

Sin lugar a dudas la Nueva Escuela Mexicana es un proyecto con muchos retos, pero el principal es lograr que los directores ejerzan un verdadero liderazgo pedagógico de la mano del personal docente de cada institución, a través de una verdadera comunidad educativa se pueden alcanzar las metas que se tienen trazados en el plan sectorial de educación, es necesario antes que todo, que sean los directivos y docentes quienes tengan claro hacia donde va dirigida esta Nueva Escuela Mexicana, de lo contrario se convierte en un barco a la deriva, sin lugar a dudas un buen líder va a saber guiar a los tripulantes en cualquier mar que se navegue.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Udegraf.
- Bass, B. (2000). The future of Leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational Leadership*. Sage Publications. _
- Bizquera, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Departamento MIDE. <https://corporacionlaudelinara-neda.cl/wp-content/uploads/2020/11/Educacion-emocional-y-bienestar.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2014). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60. _
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia- Ministerio de Educación de Chile. (2004). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Hidalgo, N. (2017). Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518.
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. SEP.
- Lorenzo, M. (2012). Las comunidades de liderazgo de centros educativos. *Revista Educar*, 48(1), 9-21.

- Mendoza Monzant, F. M., & Bolívar Aparicio, M. E. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 12(35), 39-55. _
- México. Secretaría de Educación Pública. (2019). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos. SEP. https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil_docente-20-21.pdf
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 10-28. _
- Navarro-Corona, C. (2017). Estrategias de aprendizaje de los directores escolares en la so- ciedad del conocimiento. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 97-112.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162?posInSet=4&queryId=N- EXPLORE-0239f1f9-d1c2-45fc-b18c-c956542b98d0>
- Pacheco Méndez, T., Ducoing Watty, P., & Navarro, M.A.(1991).La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la Educación Superior*, 78(2), 97-111. _
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano, en *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369.
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (sep). Antología de gestión escolar. SEP.
- Rodríguez, J., Rodríguez, A. J., Artiles, J., Aguiar, M. V. y Alemán, J. A. (2013). El acceso a la dirección escolar: dificultades y necesidades. *Educar*, 49(1), 105-125.
- Rubio Vargas, I., Abreu Payrol, J., Cabrera Hernández, G. C., & Cardoso Zambrana, C. L. (2018). La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea de los profesores de la universidad cubana actual. *Boletín Virtual*, Agosto (7-8), 89-97.
- Sandoval Flores, E.. (007). La reforma que necesita la secundaria mexicana. *Revista mexicana de investigación educativa*, 12(32), 165-182.
- Sarasúa Ortega, A. (2013). La dirección escolar, lunes y sombras. *Padres y Maestros*, 350, 41- 44.
- Sepúlveda, F., & Aparicio, C. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Revista Gestión de la Educación*, 7(2), 1-19.
- Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela*.
- Treviño, E., & Treviño, G. (2004). *Estudio sobre las desigualdades educativas en México: la incidencia de la escuela en el desempeño académico de los alumnos y el rol de los docentes*. Instituto Nacional para la Evaluación Educativa.
- Vaillant, D. (2012). Directores, capacidades y liderazgo educativo. En, C. M. Guedes, *La gestión desafío crítico para la calidad y la equidad educativa*. (pp. 51-67). Ministerio de Educación y Cultura.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. UNESCO. <https://es.scribd.com/document/339233455/Liderazgo-Escolar-2015-UNESCO-pdf>
- Vila, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y maestros*, 361, 6-11.