



**El sentido pedagógico del liderazgo de los directivos en educación primaria.**

**Una resignificación de su función necesaria.**

**Sandra Lizeth Vázquez Vega**

*Universidad Autónoma de Tlaxcala*

[sandral.vazquezv@uatx.mx](mailto:sandral.vazquezv@uatx.mx)

**Iriana Castillo Vergara**

*Universidad Autónoma de Tlaxcala*

[iriana.castillov@uatx.mx](mailto:iriana.castillov@uatx.mx)

**Área temática:** Práctica curricular: docentes y alumnos, los actores del currículo.

**Resumen**

Este es un reporte parcial de investigación que tiene como finalidad identificar y describir el sentido pedagógico del liderazgo de los directivos de dos escuelas primarias del Estado de Tlaxcala durante el ciclo escolar 2022-2023 desde la visión de los Consejos Técnicos Escolares. Forma parte de un proyecto de investigación más amplio de observación en los CTE entre la SEP-USET y la UATx. Tiene un enfoque cualitativo, mediante observación que se ha realizado en las distintas sesiones del CTE, registrándose las etapas, características, conductas y dinámicas de los espacios de estudio y registrando factores de intervención en el proceso. Los resultados demuestran que el pensamiento didáctico de los directores se ha reducido a una operatividad estricta del currículum, la práctica directiva parte de la experiencia administrativa más que de la pedagógica, los directivos piden a sus maestros entregar con antelación sus evaluaciones, fichas de grupo y alumnos, entre otros formatos, por lo que los resultados que presentan sus docentes no reflejan la realidad en su contexto y la falta de compromiso de los directivos en comprender y asumir el papel que les corresponde en la evaluación y formación continua.

**Palabras clave:** Sentido pedagógico, liderazgo, directivos, educación primaria, Consejos Técnicos Escolares.

## **Justificación**

Los Consejos Técnicos Escolares (CTE) son una parte fundamental del sistema educativo en México ya que representan una estrategia de colaboración y reflexión entre docentes, directivos y supervisores, con el objetivo de desarrollar en cada escuela la dinámica escolar en sentido de las propuestas pedagógicas y curriculares conforme sus reformas. Por su parte, la figura del director de una escuela desempeña un papel fundamental en los CTE debido a su liderazgo y capacidad para promover cambios positivos en el ámbito educativo.

El director, como líder de la escuela, desempeña un papel clave en la gestión del cambio, impulsando la adopción de nuevas prácticas pedagógicas, la implementación de políticas educativas y la mejora de los resultados académicos. La importancia de la dirección de los centros es vital, ya que como Deming (1994) indica, los problemas de un centro educativo son en un 85% de la dirección, y el 15% restante a repartir entre todos los demás, lo que implica directamente a la dirección de los centros. Por lo que llevar a cabo estudios que observen las formas del liderazgo pedagógico con el que este actor de la escuela construye y orienta las sesiones de CTE, resulta ser tan relevante, dado que en este rasgo de la función directiva se ha entrepuesto en dilema con el paso de las múltiples Reformas Educativas por las que se ha transitado hasta la del actual sexenio.

*Las reformas cuyo origen está en la Administración del sistema educativo, asumen que promover los cambios en las escuelas es suficiente para transformar la educación y se olvidan de que existen otros niveles de la gestión del sistema que son esenciales. (Zorrilla y Fierro, 2006, p. 14)*

Por tanto, estudiar la dinámica de la labor directiva desde los CTE presenciales del presente ciclo escolar, se muestra como una herramienta de estudio para analizar diversos momentos y dinámicas en la práctica directiva, de manera que se comprendan las formas reales en que un director manifiesta o no prácticas pedagógicas ante las tareas de administración que han recaído sobre su figura.

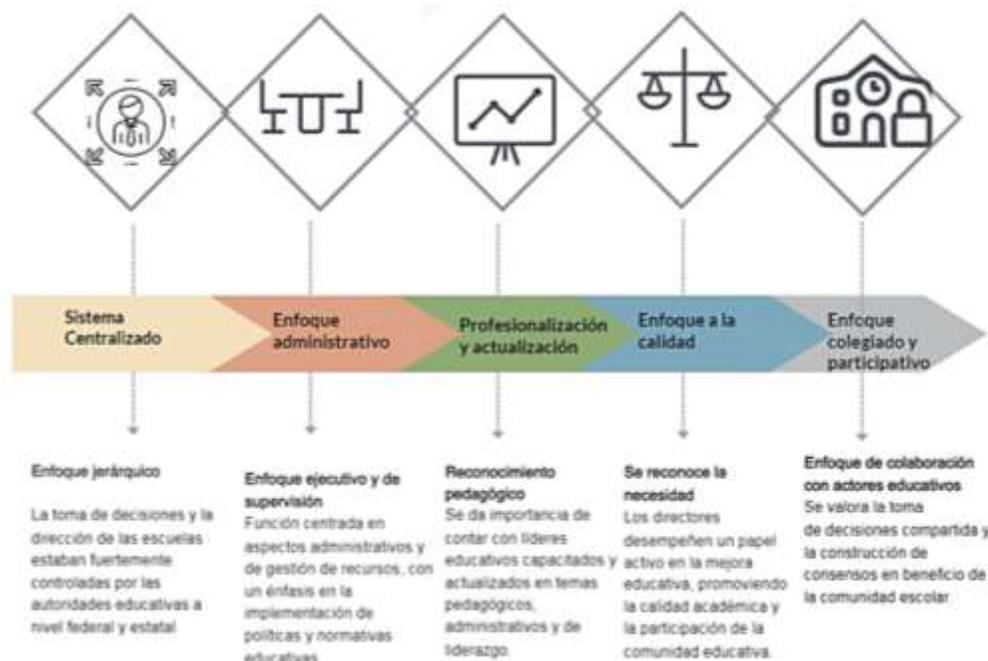
## **Enfoque conceptual**

*La función directiva en la educación primaria. Antecedentes*

Es importante también relacionar los distintos modelos educativos con el tipo de dirección imperante en cada uno de los países, ya que éstos dependen del contexto social del país y pueden servirnos para comprender sus debilidades y fortalezas (Cantón, 2013). Los

antecedentes de la función directiva en escuelas mexicanas se remontan a varias décadas atrás, y han experimentado cambios significativos a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan algunos puntos relevantes sobre los antecedentes de la función directiva en el contexto educativo mexicano:

**Figura 1. Antecedentes de la función directiva en la Educación Básica de México**



Fuente: elaboración propia a partir de Cantón (2013)

Los antecedentes de la función directiva en escuelas de México aportan una base teórica y conceptual que respalda y enriquece la labor de los directores. Siendo importantes porque nos permiten comprender el pasado, aprender de él, identificar desafíos y oportunidades, garantizar la continuidad y el cambio, y fundamentar la labor directiva en bases sólidas.

### *Formación de directores*

La formación de los directores escolares es un asunto de suma importancia que requiere un análisis exhaustivo. Se plantean interrogantes acerca del momento oportuno para llevar a cabo dicha formación, los métodos pedagógicos empleados y el contenido que se imparte en el proceso formativo. Además, surge la interrogante sobre si es más adecuado formar a los directores antes o después de su selección, considerando las notables discrepancias que existen entre las funciones prescritas y las responsabilidades reales que asumen en su labor directiva.

*Una revisión somera de los cursos de formación de directores escolares nos muestra que están centrados básicamente en la normativa (Cantón, 2013).*

La formación de directores de escuelas públicas en México es un proceso que busca preparar a los profesionales para desempeñar su rol de líderes educativos de manera efectiva, ya que este proceso ha estado enmarcado en el *modelo legislativo-gerencialista*, identificando normativa con el quehacer directivo y entendiendo que la gestión es simplemente la aplicación de la legislación. Y entendiendo que el rol de directores se construye por competencias y herramientas necesarias para liderar eficientemente sus instituciones educativas y contribuir a la mejora de la calidad educativa en el país.

Por otro lado, en el marco de la Nueva Escuela Mexicana, se propone una formación integral y actualizada para los directores de escuelas públicas en el país. Cuya orientación del perfil de la figura educativa incluye el desarrollo del liderazgo pedagógico, habilidades de gestión y administración, competencias socioemocionales, conocimiento de políticas educativas, aprendizaje colaborativo y uso de tecnologías de la información y comunicación (SEP, 2022). A continuación, se describen los rasgos principales del modelo de liderazgo pedagógico para directores:

*Modelos de liderazgo pedagógico*

<b>Liderazgo para el aprendizaje</b>	<b>Liderazgo instruccional</b>
Enfoque centrado en considerar el aprendizaje como un proceso que se aplica en todos los aspectos de la escuela.	Se identifican las áreas en las que se asignarán los recursos de la institución educativa
Considera las condiciones de todos los actores participantes en el proceso educativo.	La gestión para la organización curricular: monitoreo del progreso docente y escolar en función del logro de aprendizajes de acuerdo con lo establecido en Planes y Programas.
Reconstruye condiciones favorables para el aprendizaje, que hacen de la cultura escolar la base.	Liderazgo hacia el éxito educativo: optimización del tiempo, la alta visibilidad al desarrollo profesional de docentes y del propio director en principios y valores.

Se promueve el diálogo y el liderazgo compartido.

Gestión de una política de incentivos para docentes y alumnos.

Se reconfiguran las condiciones laborales en el marco de una cultura colaborativa y con especial atención al elemento comunitario.

Fuente: elaboración propia a partir de Gajardo y Ulloa ( 2016).

### *La figura directiva en CTE*

Los lineamientos para el funcionamiento de los CTE (Ray-Bazán, 2018) proponen formas de trabajo como el trabajo colaborativo y la visión sistémica; la observación y el aprendizaje entre pares, la gestión de la información que implica su generación, sistematización, flujo y utilización para orientar los propósitos específicos del Plan de Mejora, así como, la evaluación de sus resultados. *Como profesional, un director responde a estas formas de trabajo a partir de su propia experiencia, la cual es preciso fortalecer mediante una formación que movilice sus saberes y conocimientos y asegure los aprendizajes de sus estudiantes* (MEJOREDU, 2022).

En este sentido, el director de una escuela desempeña un papel fundamental en los consejos técnicos escolares de la educación en México. Como líder pedagógico y administrativo, su participación implica *fortaleza organizacional* en la toma de decisiones basadas en análisis de datos, la implementación de estrategias pedagógicas efectivas y la promoción de un ambiente de colaboración y aprendizaje entre el personal docente. *Además, el director también es responsable de la gestión de recursos, la comunicación con la comunidad educativa y la promoción de la participación de los padres de familia* (Cantón, 2013, p. 169).

### **Estrategia metodológica**

Esta investigación forma parte de un proyecto de investigación más amplio de observación en los CTE en el estado de Tlaxcala. Se han observado 10 escuelas de distintos niveles educativos y contextos durante 7 sesiones. Se diseñó una investigación de corte cualitativo, el método de análisis fue la observación, registrándose las etapas, características, conductas y dinámicas de los directivos, registrando factores de intervención en el proceso. Se eligieron dos escuelas de manera intencionada buscando cubrir criterios como contextos diferenciados y niveles educativos semejantes, por lo cual se seleccionaron la escuela primaria rural “Justo Sierra” en Los Pilares

Huamantla, Tlaxcala y la escuela primaria urbana “Manuel Lardizábal” ubicada en la ciudad de Tlaxcala.

Para la organización de la observación se planteó tomar la guía de *orientaciones para CTE* como instrumento inicial para identificar las acciones centrales que orientan las actividades del colectivo y se diseñó un instrumento de observación a partir del documento publicado por la SEP *taller intensivo de formación continua para Docentes, Supervisores y directores* (ver tabla 1) y a partir de ello plantear puntos de referencia para la observación que se describieran en un guion.

<b>Indicador de observación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Orientación hacia el aprendizaje</b>	El sentido pedagógico implica que el director de la escuela tenga un enfoque centrado en el aprendizaje de los estudiantes. Esto significa que todas las decisiones y acciones se toman con el propósito de promover un ambiente propicio para el desarrollo académico, emocional y social de los alumnos.
<b>Liderazgo educativo</b>	El director se convierte en un líder educativo capaz de guiar y motivar al personal docente en la consecución de los objetivos educativos. Su liderazgo se basa en la comprensión de las teorías pedagógicas, en la promoción de prácticas pedagógicas efectivas y en la capacidad de fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua.
<b>Coherencia curricular</b>	Implica asegurar que los programas de estudio, las metodologías de enseñanza, la evaluación y los recursos educativos estén alineados para ofrecer una experiencia educativa integral.
<b>Evaluación y mejora</b>	Capacidad de realizar una evaluación formativa de los procesos educativos y de los resultados obtenidos. A partir de esta evaluación, el director puede proponer planes de acción y promover cambios de mejora para su entorno escolar.

### **Formación y desarrollo profesional**

El sentido pedagógico impulsa al director a fomentar la formación y el desarrollo profesional del intercambio de experiencias y la adopción de nuevas estrategias pedagógicas acorde a las necesidades y demandas de la sociedad actual.

Tabla 1. *Guía para la observación (instrumento)*

Fuente: Elaboración propia a partir del *taller intensivo de formación continua para Docentes, Supervisores y directores* (SEP, 2023)

## **Resultados y Conclusiones**

### *Orientación hacia el aprendizaje*

Desde la dinámica de los Consejos Técnicos Escolares la participación de los directores en los aprendizajes de docentes y estudiantes resulta ser estrecha y desde un esbozo cuantitativo de los resultados. Ya que, su participación de alguna manera y por diversas situaciones de la dinámica escolar, ha limitado su trabajo de acompañamiento en el aula fuera de los espacios de CTE o de las reuniones de seguimiento de la gestión administrativa. Su papel se ha vislumbrado en mayor parte como analista de las estadísticas más que como profesional de la enseñanza y pedagogo de los aprendizajes.

Cuestiones que también se dejan ver en los resultados de la observación es que el director se ha visto inmerso en dilemas y obligaciones administrativas que le han alejado de su ejercicio profesional y como docente que se involucra en el acto de la enseñanza y las propuestas para el aprendizaje. Por lo que su acercamiento con la evaluación se guía por un lado demostrativo más que formativo, especialmente en los diálogos de las sesiones de CTE observadas, en las que los directivos orientan la participación del colectivo con la finalidad de que este justifique los niveles altos o bajos en los resultados de aprendizaje, más allá de proponerlos como tema de análisis, discusión y propuesta. El pensamiento didáctico de los directores se ha reducido a una operatividad estricta del currículum.

### *Liderazgo educativo- Coherencia curricular*

El saber principal en la práctica directiva se ha hecho desde el tipo experiencial, ya que las aptitudes y actitudes de liderazgo, como se ha observado, han sido desarrolladas conforme las

vivencias profesionales de cada director en el entorno escolar a su cargo. Hay una propuesta de seguimiento al ejemplo que los directores constantemente comparten con los docentes frente a grupo, mediante experiencias de enseñanza exitosas en su pasada labor frente a grupo. Sin embargo, en la nueva dinámica de los CTE, no se observa un diálogo compartido entre directores y docentes, ya que la interacción pedagógica se ha visto limitada a un ejercicio de orientación para la realización de actividades donde el director se dedica a moderar las participaciones sin involucrarse con sus conocimientos sobre la comunidad, sobre didáctica de la enseñanza. Por lo que no se evidencia una coherencia curricular, entre lo que propine el nuevo Plan de Estudios y el liderazgo que predomina en los directores, pues en lugar de ver el proceso, solo esperan los resultados y productos generados.

#### *Evaluación y mejora - Formación y desarrollo profesional.*

La evaluación formativa que se espera en la nueva propuesta educativa, se aleja de la mera instrumentación para valorar todo el proceso formativo, pese a esto, se observa que los directivos en su lógica de adelantarse a lo que el supervisor o la misma SEP les solicitará, piden a sus maestros entregar con antelación sus evaluaciones, fichas de grupo y alumnos, entre otros formatos. Por lo que los resultados que presentan sus docentes no reflejan la realidad en su contexto, lo que da como resultado, una toma de decisiones poco efectivas para la mejora de su entorno escolar. La SEP y los mismos supervisores han propiciado una dinámica en el contexto escolar en la que los directivos están enfocados al producto y no realmente a lo importante, el logro de los fines educativos. Lo anterior es resultado de la falta de acercamiento y conocimiento del nuevo plan de estudios, pues si ellos no comprenden la verdadera transformación que implica y el papel importante que tienen para el logro, seguirán en la misma dinámica.

En general se espera que los directores fomenten la formación y el desarrollo profesional de sus docentes, ya que esto contribuye a mejorar la calidad educativa y el desempeño docente, pero es importante que ellos asuman ese compromiso también y no solo dejar la responsabilidad del cambio a los docentes. Pues se ha observado que los directivos asumen una postura de “*Yo no intervengo en el proceso pedagógico, por lo tanto, no necesito actualizarme y capacitarme*”.

#### **Referencias**

Acevedo Muriel, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26–46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>



Cantón Mayo, I. (2013). Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares.

*Participación educativa*, 2(3), 165-163.

<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=16180>

Deming, E. (1994). The New Economics: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Ray-Bazán, A. (2018). El Consejo Técnico Escolar como un espacio para la gestión del conocimiento. En López Gómez, L.F. (Coord.), *El consejo técnico escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 131-170). ITESO-CONACYT

Secretaria de Educación Pública [SEP], (2023). *Orientaciones para el taller intensivo de formación continua para Docentes, Supervisores y directores*. México: SEP

Zorrilla Fierro, M., y Pérez Martínez, G. (2006). Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 113-127.