

**La formación en liderazgo
de directores de primaria
desde el contexto
de la reforma educativa 2013**

Juan Carlos Dávila Gutiérrez

La formación en liderazgo de directores de primaria desde el contexto
de la reforma educativa 2013

Juan Carlos Dávila Gutiérrez

Primera edición, enero de 2021

© Derechos reservados por la Universidad Pedagógica Nacional

Esta edición es propiedad de la Universidad Pedagógica Nacional, Carretera al Ajusco
núm. 24, col. Héros de Padierna, Tlalpan, CP 14200, Ciudad de México

www.upn.mx

Esta obra fue dictaminada por pares académicos.

ISBN OBRA COMPLETA: 978-607-413-337-0

ISBN VOLUMEN: 978-607-413-358-5

F

LB2806

D3.4

Dávila Gutiérrez, Juan Carlos

La formación en liderazgo de directores de primaria desde el contexto
de la reforma educativa 2013 / Juan Carlos Dávila Gutiérrez. – Ciudad de México :
UPN, 2021.

1 texto electrónico (23 p.) : 600 Kb ; archivo PDF –

ISBN OBRA COMPLETA: 978-607-413-337-0

ISBN VOLUMEN: 978-607-413-358-5

1. LIDERAZGO EDUCATIVO – MÉXICO 2. DIRECTORES DE ESCUELAS –
MÉXICO l. t.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio,
sin la autorización expresa de la Universidad Pedagógica Nacional.

HECHO EN MÉXICO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Literatura revisada.....	7
<i>Fundamentación teórica</i>	<i>8</i>
<i>Acercamiento al estado del conocimiento</i>	<i>10</i>
<i>La formación de directores escolares</i>	<i>11</i>
<i>Liderazgo educativo</i>	<i>13</i>
 METODOLOGÍA.....	 15
 RESULTADOS.....	 16
 CONCLUSIONES	 18
 REFERENCIAS	 18

LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO DE DIRECTORES DE PRIMARIA DESDE EL CONTEXTO DE LA REFORMA EDUCATIVA 2013

*Juan Carlos Dávila Gutiérrez**

INTRODUCCIÓN

La Reforma Educativa de 2013 en México posicionó, principalmente, a profesores y directores como las figuras clave para alcanzar la transformación educativa, concibiéndolos “como objetos a reformar de manera imperiosa para que adviniera la calidad” (Gil Antón, 2018, p. 309); esto se tradujo en una política de evaluación para el ingreso, la promoción y la permanencia en el sistema educativo nacional (SEP, 2013), la cual se llevaría a cabo a través de la aprobación de exámenes estandarizados con la intención de identificar los perfiles idóneos de quienes aspiraban a dichos cargos.

* Licenciado en Pedagogía por la UPN Ajusco. Actualmente es profesor de educación primaria y estudiante de la Maestría en Pedagogía de la UNAM. Miembro de la Red Internacional de Liderazgo y Práctica Educativa INTERLEADER. Contacto: dajj951203@gmail.com

La evaluación para la promoción a cargos directivos se basó principalmente en el documento derivado de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) titulado: *Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección* (PPI). En este documento se reconoció la necesidad de perfiles directivos orientados hacia el liderazgo y la toma de decisiones argumentadas, con la cual sería posible garantizar el cumplimiento de la normalidad mínima de operación escolar; adicionalmente, se observó como una condición el hecho de ofrecer acompañamiento pedagógico a docentes en servicio para mejorar los niveles de logro en los estudiantes.

El liderazgo educativo fue cobrando importancia en los discursos políticos, ocasionando que la dirección escolar tuviera un papel de gran relevancia en la transformación educativa “mediante su influencia en las condiciones organizativas de la escuela, en la calidad de la enseñanza” (Bolívar, 2012, p. 49) y en la toma de decisiones de manera democrática para asegurar el mayor nivel de logro en los aprendizajes del alumnado.

Definido un nuevo enfoque de la dirección escolar –el liderazgo educativo– y una vez aprobada la evaluación para la promoción a los cargos directivos, la Secretaría de la Educación Pública (SEP) reconoció que las plazas otorgadas quedarían sujetas a un periodo de inducción de 2 años, durante los cuales, los directores seleccionados “deberán cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local” (SEP, 2013, p. 5), con el fin de fortalecer capacidades y habilidades que les permitan contribuir a la mejora de los procesos educativos.

Se estudia la formación de directores de primaria en el contexto de la Reforma Educativa de 2013, ya que a partir de ésta se refrendan algunos programas de apoyo a la función directiva, tales como el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) –anteriormente Sistema de Asesoría Académica a la Escuela (SAAE) –, el cual se piensa que contribuye, acompaña y orienta a los directores ascendidos con la reforma, en sus procesos de adaptación al nuevo cargo. Adicionalmente, la reforma de 2013 integra en sus discursos programas federales como Escuelas al Cien,

el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED), entre otros, los cuales son un apoyo adicional para el mejoramiento de las condiciones escolares para lograr mejores resultados y garantizar la autonomía de gestión escolar que se propone.

Los programas de formación que las autoridades educativas de Jalisco promovieron en el ciclo 2016-2017 fueron ofertados desde el Diplomado Internacional para Líderes Educativos Transformadores (DILET), el Diplomado en Liderazgo para la Autonomía de la Gestión Escolar (DILAGE) y el Diplomado en Formación para la Función de la Dirección (DFFD).

Los informantes clave son directores de escuelas primarias de dos zonas del estado de Jalisco –Altos Norte y Guadalajara–, las cuales aparentemente tienen características diferentes por pertenecer a zonas clasificadas como rurales y urbanas respectivamente; son directores ascendidos bajo los lineamientos de la Reforma Educativa de 2013 y formados en alguno de los diplomados antes mencionados.

Se reportan en este escrito los resultados preliminares de la primera etapa de análisis de la información. Los hallazgos forman parte de una investigación en curso para obtener el grado académico de Licenciado en Pedagogía, y a su vez, tienen una relación directa con la investigación *La formación de líderes escolares. Acercamiento a las prácticas situadas para la creación de modelos compartidos* con clave Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) IA300618, que se desarrolla en el Instituto de Investigaciones Sobre la Universidad y la Educación (IISUE), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Literatura revisada

Con el fin de dar mayor solidez al problema de investigación, se hizo un ejercicio de revisión de la literatura que contribuya a: fundamentar de manera teórica los conceptos clave de este estudio, como son: formación, dirección escolar, liderazgo educativo y liderazgo directivo; y que contribuya a describir el estado de la materia en cuestión.

Fundamentación teórica

Se tuvo un acercamiento a teorías y autores que abordan los conceptos que aquí se estudian para dar sustento al problema de investigación planteado.

Formación

La formación representa un elemento central en los procesos educativos, siendo concebida como un conjunto de capacidades y habilidades que se le otorgan a una persona a través de la educación; sin embargo, las discusiones epistemológicas sobre la construcción de este término apuntan hacia debates de mayor profundidad. Tal es el caso de filósofos como Gadamer, Herder o Hegel y pedagogos como Ferry, de quienes se retoman sus planteamientos para definir el sentido que se le atribuye a la formación en este estudio.

Desde las aportaciones filosóficas de Gadamer (1991), la formación se remonta al término alemán *bildung*, el cual se concibe como un proceso en el cual el hombre transforma su esencia humana a través de la adquisición de una cultura por medio de su interacción con el entorno; en palabras de Villegas (2008, p. 3) “la formación es la trascendencia que el hombre alcanza a través de su devenir” donde la naturaleza del hombre debe elevarse hacia otra mayor –general– que le permita llenar contenidos concretos para proyectarlos en nuevas situaciones.

La transformación de la esencia humana reconoce que “cada individuo que asciende desde su ser natural hacia lo espiritual encuentra en el idioma, costumbre e instituciones de su pueblo una sustancia dada que debe hacer suya de modo análogo a como adquiere el lenguaje” (Gadamer, 1991, p. 43), es decir, la formación depende del sujeto, de cómo sea capaz de apropiarse de las cosas que le rodean, encontrando por cuenta propia una forma de desempeñarse.

La formación se interpreta en este estudio, como una combinación entre la búsqueda de capacidades del sujeto, con la interacción del entorno para la transformación de la esencia humana a través de la cultura, determinando que “los contenidos de aprendizaje y el currículum no son la formación en sí, sino medios para la formación” (Ferry, 1997, p. 55).

Dirección escolar

La dirección escolar de primaria es en el sistema educativo una función encargada de dar acompañamiento a profesores, llevar a cabo la planeación anual del centro mediante los Consejos Técnicos Escolares (CTE), supervisar que se cumpla con la Normalidad Mínima de Operación Escolar, dar solución a conflictos, atender a padres de familia, gestionar programas sociales para el beneficio de la escuela, entre otras actividades orientadas hacia la consecución de los objetivos de la institución. Desde las políticas actuales, la dirección es de acuerdo con Munch, citado por Cruz-Morales, Guevara-Valdez y Cerecedo-Mercado (2018, p. 146) “la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo”.

Se concibe al director escolar como un sujeto con varias funciones a la vez “ya que por una parte es representante de la Administración en el centro, y por otra representa a la Comunidad Educativa” (Navarro, 2002, p.9).

La dirección escolar es definida de acuerdo con Levitt (citado en Fernández, Álvarez y Herrera, 2002, p. 83) como la función encargada de “analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar; coordinar los recursos; diseñar racionalmente la estructura y controlar los resultados obtenidos” para la mejora constante del centro educativo.

Liderazgo educativo

Las revisiones teóricas actuales sobre el liderazgo lo han definido desde varias interpretaciones, algunas de ellas centradas en rasgos personales confirmando que “un líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana” (Lorenzo Delgado, 2005, p. 368). Sin embargo, al tratarse de un hecho social donde influyen interacciones entre sujetos y objetos, las discusiones epistemológicas para la construcción del término han aportado que el liderazgo no lo posee sólo una persona, es decir, debe ser un liderazgo compartido y distribuido.

En este sentido, Hargreaves y Fink (2008, p. 41) han definido que “el liderazgo es una cuestión de aprender juntos, de construir significado y conocimiento en colaboración” a través de las relaciones y vínculos existentes entre el líder y quienes dirige; esta influencia implica un propósito común: generar acciones y estrategias compartidas para obtener el éxito y lograr cambios reales en las prácticas de toda la organización (Coronel Llamas, 2005).

Finalmente, se define al liderazgo como una “capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción” (Bolívar, 2010, p. 13).

Liderazgo directivo

La relevancia que ha adquirido el liderazgo en el ámbito educativo, ha posicionado al director escolar como el responsable directo para desarrollar esta tarea; a partir de la promulgación de la LGSPD, se espera que el liderazgo del director pueda “crear condiciones, más que dar directrices, y emplear el poder de la autoridad para potenciar a los demás” (Hargreaves y Fink, 2008, p. 142).

El liderazgo directivo se plantea como un recurso clave para avanzar hacia la mejora de los centros educativos, haciendo énfasis en un liderazgo pedagógico que motive y oriente tanto a maestros como a la comunidad educativa, para la transformación de las prácticas escolares. Bolívar defiende al liderazgo directivo como la capacidad de apoyar y animar a los miembros de la comunidad para que “aprendan a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (2010, p. 11).

Acercamiento al estado del conocimiento

Era preciso para este estudio conocer el estado de la cuestión. Para ello se realizó una búsqueda de artículos científicos en bases de datos como Scopus, Eric y Redalyc, introduciendo en ellas las dos unidades de análisis que se retomaron a partir de: formación de directores y liderazgo educativo (Díaz-Delgado, 2018b). Se encontraron varios textos sobre el tema que fueron publicados a nivel local, regional y global, seleccionando sólo algunos y tomando en cuenta los últimos 6 años de su producción.

Las investigaciones realizadas en los últimos años en torno a estas unidades de análisis, responden a necesidades e intereses muy particulares de los países en donde se desarrollan. Para fines de este estudio, fueron analizadas 15 investigaciones en torno a esta temática y dentro de las cuales se encontraron tres realizadas en Perú, Chile, España, una en Colombia; por último, se hizo una búsqueda más densa de investigaciones en México y se incluyeron cinco. Se tomaron como referente las investigaciones realizadas de 2012 a la fecha, salvo algunas excepciones de 2010. Estos estudios concluyen de manera muy general que tanto la formación de directores, como los estudios sobre liderazgo educativo, han pasado a ser temas de interés en los últimos años y que se ha empezado a trabajar en ello.

La formación de directores escolares

La primera unidad de análisis de este estudio será la formación de directores. Para ello, los estudios de México que han sido revisados, coinciden que “con excepción de los países anglosajones y otros pocos más como Corea, la mayoría no tienen programas formales obligatorios de preparación previa para los nuevos directores” (García, Slater y López, 2010, p. 1052). Hay pocos programas y espacios formativos para directores.

Un estudio presentado en el Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora Educativa en Madrid en 2017, confirma que “En México, como en otros países de América Latina, los directores de educación primaria no reciben una formación inicial para las funciones que llegan a desempeñar” (Hernández, Barrera y Chávez, 2017, p. 48), por ello se han presentado iniciativas que contribuyan a la preparación profesional de directores escolares. Sin embargo, éstas no logran dar la cobertura suficiente a directores escolares; ante tal situación en México, “el nuevo director se dedica a aprender dentro del puesto; el tiempo de aprendizaje está relacionado con los problemas que encuentre” (García, *et al*, 2010, p. 1057), el director que ejerce el cargo por primera vez, debe aprender a solucionar los problemas por iniciativa personal conforme va conociendo sus responsabilidades, aprendiendo a ejercer liderazgo sin una formación previa.

Referentes a la formación, algunos estudios realizados en España en 2013, dan cuenta de que se han hecho iniciativas para:

diferentes programas dirigidos a la formación de líderes en todas las regiones. Si revisamos las acciones que están llevando a cabo, encontramos informes sobre la formación del liderazgo en escuelas de todo el planeta, desde Pakistán a Colombia, de Senegal a Palestina (Ruiz, 2013, p. 91).

En España, la insuficiencia de espacios y propuestas de formación profesional para directores de escuela ha generado investigaciones que dan cuenta que “en los últimos años, se mantiene el fenómeno de que una gran cantidad de puestos se quedan sin ser cubiertos por falta de candidatos, haciendo que la Administración tenga que nombrarlos directamente” (Murillo, 2014, p. 12); ante esta situación, quienes están al frente de la dirección de centros escolares son personas meramente asignadas por el sistema que no necesariamente poseen una formación para asumir el cargo.

En el estudio realizado en Perú por Campos, Bolbarán, Bustos y González (2014, p. 95), se dice que “a nivel internacional se ha constatado tanto la falta de profesionales para ocupar puestos directivos, como el envejecimiento de los directores actuales y una escasez de candidatos para reemplazarlos”. El sistema educativo en ese país se ha cerrado a dar solución ante las nuevas necesidades de la sociedad, lo que ha ocasionado que los puestos directivos no se renueven, ni quienes lo poseen reciban una formación continua que les permita actualizar sus conocimientos en liderazgo educativo.

Otro estudio realizado en Chile por Carbone en 2008 nos dice que:

En Chile se han iniciado acciones para abordar este tema. Dentro de estos esfuerzos, se reconoce que las prácticas identificadas en el Marco para la Buena Dirección (MBD) requieren de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de herramientas de gestión, así como de líneas de formación que desarrollen competencias de manera contextualizada a los desafíos individuales y organizacionales del establecimiento (citado en Rodríguez, *et al.*, 2012, p. 45).

Algunos otros estudios realizados en México mencionan que

los directores no tienen la formación, el desarrollo y los incentivos apropiados para enfocarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de la escuela con la comunidad (Alonso y Molina, 2014, p. 7).

Según los resultados que presentan estos estudios, se puede decir que en el contexto de la Reforma Educativa implantada en nuestro país a partir del 2013, los directores de escuelas no están siendo formados en liderazgo educativo.

Para terminar de abordar la primer unidad de análisis, los estudios revisados en estos cuatro países –Perú, Chile, España y México– dan cuenta de que

existe evidencia de la irregular calidad de la oferta formativa y, sobre todo, de su incapacidad de responder a los distintos momentos de la carrera directiva, a los diversos contextos escolares en que se desenvuelven o a las metas que deben acometer (Weinstein, Cuellar, Hernández y Flessa, 2015, p. 26).

Liderazgo educativo

Los estudios consultados de Ahumada (2012), Cabrejos (2014), Freire y Miranda (2014), Murillo (2014), Rangel (2016), Ruiz (2013) y Rodríguez (2012) coinciden en decir que “los últimos informes elaborados por la OCDE, la UNESCO y la Unión Europea exponen la función de liderazgo como clave para asegurar la calidad de la educación” (Ruiz, 2013, p. 85). Aunado a ello, las reformas educativas que se han presentado a nivel internacional en los últimos años apuestan también por el liderazgo educativo como la estrategia para elevar la calidad de la educación.

Desde un estudio realizado en España “se reclama necesariamente el rol del líder que sepa responder a todas las cuestiones que dan sentido al grupo y al aprendizaje que debe alcanzarse e impulsar toda actuación

hacia el logro de esa misma meta” (Ruiz, 2013, p. 85). Sobre esta misma idea, se dice que el liderazgo es una guía que potencializa una gestión eficaz de las instituciones educativas.

En una investigación realizada en Colombia, se dice que los directores “carecen de la habilidad para poder comunicar a sus compañeros de trabajo o supervisados información inmediata y útil que sirva como elemento de aprendizaje y mejora” (Granell y Malpica, 1999, p. 50). No desarrollar esta habilidad –liderazgo– puede dificultar que las escuelas avancen hacia el logro de los objetivos institucionales.

En lo que respecta a los directores de las escuelas de los sistemas educativos chileno, mexicano, colombiano, español, peruano –algunos otros como Argentina, Brasil y República Dominicana– no saben cómo lograrlo; si bien no es una receta que deba aplicarse para la transformación escolar, si es una tarea fundamental que los directores de escuela o quienes aspiren a serlo deben construir.

En un estudio realizado en Chile, se dice que “las acciones de los líderes son una importante variable que incide en innovaciones en el trabajo docente y en la mejora de las organizaciones educativas” (Rodríguez, *et al.*, 2012, p. 45.); con ello, influye en los resultados de los aprendizajes de los alumnos y los vínculos con la comunidad. Por esa razón “la acción del líder debe centrarse en implicar, motivar y animar a todos los miembros de una comunidad educativa a participar y desarrollar lo mejor de sí mismo en las tareas asignadas” (Ruiz, 2013, p. 88).

En estudios realizados en Chile en 2013, como en España en 2015, se concluye que “en educación el liderazgo nunca podrá ser algo aislado, ni centrado en una única persona, ya que poner la confianza y las esperanzas en un único líder, implica el olvido de la sostenibilidad de cualquier propuesta educativa” (Ruiz, 2013, p. 91).

A partir de los estudios peruanos consultados, se puede concluir que “si queremos cambiar las instituciones educativas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de ésta que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación [escolar]” (Cabrejos y Torres, 2014, p. 11).

Algunos estudios sobre liderazgo educativo identifican unas características o habilidades que deben desarrollar los directores de una escuela para alcanzar sus objetivos. En el caso de México, Alonso y Molina (2014) coinciden al decir que las habilidades más importantes para el desarrollo eficaz de un liderazgo educativo que eleve la calidad de los aprendizajes y dinamice las prácticas docentes, deben ser la comunicación, la motivación y la apertura al cambio.

METODOLOGÍA

Se determinó acceder a la información a través de un enfoque cualitativo que de acuerdo con Martínez (2006, p. 172), este enfoque “permite acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social” de cada contexto.

Una vez seleccionado el enfoque cualitativo, se optó por el estudio de casos como la estrategia de investigación para comprender la particularidad y la complejidad de cada uno de ellos (Stake, 1995), ya que presentan características únicas que no son repetibles ni generalizables y su aporte “se fundamenta en la descripción de los mismos y no en categorías preestablecidas, así como el interés por recoger la perspectiva de los participantes acerca de cómo construyen su realidad social” (Álvarez y San Fabián, 2014, citados en Rodríguez-Uribe, 2018, p. 6).

Se utilizó la entrevista no estructurada como la técnica para el acceso a la información, ya que mediante ésta, “las personas pueden develar más de lo que se puede detectar o presumir de forma fiable a partir de la observación de una situación” (Simons, 2011, p. 71). Los informantes clave del estudio son 12 directores, seis de ellos de la región Altos Norte y seis más de Guadalajara.

RESULTADOS

Se realizó un primer análisis de las entrevistas a los informantes clave, con el objetivo de poder detectar las categorías de análisis con las que se obtendría la información para responder a los objetivos de la investigación. En este proceso se detectaron los primeros hallazgos sobre la formación en liderazgo para directores de primaria en Altos Norte y Guadalajara, sin encontrar algunos relacionados con la formación de directores en programas de formación ofertados oficialmente.

Se observa que la formación de directores es un asunto que se aprende desde la práctica educativa; es decir, se trata de un ejercicio itinerante que se construye con la combinación de los problemas que se van presentando y la forma en cómo los directores les dan atención.

Aprendemos sobre la marcha nosotros aprendimos (Dir_LCM-Gdl, 2017: 137).

Yo creo en esta profesión como cualquiera siempre necesitas estudiar y prepararte, entonces pues yo necesitaba algo más [...] Yo con lo que me dieron en la normal pues creo que no es lo necesario ni tampoco esa experiencia que tenía en los 4 años (Dira_ALMR-Gdl, 2017: 362-365).

te dan tu plaza y pues ya arréglatelas no hay una capacitación sí me explico para ser director, sabemos que la práctica hace al maestro pero de cierta manera sí se necesita a lo mejor algún tipo de seguimiento, un acompañamiento (Dira_NVVA-AN, 2017: 886-889).

El primer año nos dejaron libres, no nos dieron ninguna orientación, no nos acompañaron y el primer año para mí de hecho yo estaba pensando en dejar la dirección y regresarme a mi grupo (Dira_FMA-AN, 2017: 814-816).

Estos fragmentos ayudan a confirmar lo que Díaz-Delgado (2018a) califica como los directores llaneros; es decir, el aprendizaje de los directores se circunscribe principalmente en la práctica, donde los van encontrando soluciones a cada problemática de manera individual y aislada. En otras palabras, sin una conformación de comunidades profesionales que les acompañen en su proceso de aprendizaje.

Autores como Hernández (2019), también concluyen que la dirección escolar es una profesión que no tiene una identidad propia, que se va aprendiendo a ser director a través de la experiencia.

Uno de los hallazgos que llaman la atención hasta el momento, es que las tareas y exigencias de la dirección escolar en ambos contextos, se constriñen a funciones de tipo administrativas –principalmente–, donde la mayor parte del tiempo está dedicada a la rendición de cuentas hacia figuras con poderes de decisión mayores.

Las plataformas que requiere la dirección y todo el trabajo pues no puedes estar media hora desconectado, estar a lapsos (Dir_EGG-Gdl, 2017: 218-220).

En el director recae toda esta parte operativa del sistema [...] programas y SAT, plataformas y todo lo que se le ocurre a la Secretaría de Educación recae en los directivos (Dir_ALMR-Gdl, 2017: 869-871).

Yo estudié para ser maestra, no estudié para ser administradora (Dira_FMMA-AN, 2017: 816).

Cosas administrativas que nos mandan [...] siento que debemos atender otras situaciones, algo que pasa en los grupos, simplemente a veces vienen los niños a pedir algo y la directora está ocupada (Dira_NVVA-AN, 2017: 1054-1057).

Con los fragmentos presentados, se puede confirmar lo que autores como García, Slater y López (2010) reconocen: que la dirección sigue siendo una profesión con una carga de trabajo administrativo que ocupa la mayor parte de su tiempo, ocasionando que su función se limite en cuestiones pedagógicas como brindar un acompañamiento formativo a docentes para mejorar sus prácticas de enseñanza.

Con este marco contextual se observa que la autonomía de gestión no puede desarrollarse al cien por ciento como se plantea, pues las decisiones que se tomen en cada escuela tendrán que fundamentarse de acuerdo con la normatividad vigente.

CONCLUSIONES

Se puede concluir en este primer corte de la investigación, que la formación de directores deberá responder a situaciones que le ayuden a mejorar su práctica cotidiana, a través de la toma de decisiones y la posibilidad de influir en otras personas para mejorar los resultados institucionales.

Se puede inferir a partir de los hallazgos presentados, que la formación de directores que ofertó la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco, tiene un acercamiento directo a los contextos de práctica, lo cual significa que puede contribuir a dar soluciones concretas en contextos específicos. Se percibe que figuras como los supervisores o asesores técnico-pedagógicos puedan contribuir en los procesos de adaptación al cargo de la dirección escolar.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (marzo, 2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, 15, 239-252.
- Alonso, M., y Molina, S. (2014). Innovar en la formación profesional de directores de Educación básica. En *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación: Argentina*. pp. 1-20 Recuperado de: www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1091.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. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Cabrejos, H. y Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *Revista de Investigación y cultura*, 3, (2), 10-16.

- Campos, F., Bolbarán, J., Bustos, C., y González, M. (2014). Formación de directores de excelencia: Un mismo objetivo, distintas demandas. *Perspectiva Educacional. Formación de profesores*, 53, (2), 91-111.
- Coronel Llamas, J. M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*, 232, 471-490.
- Cruz-Morales, V., Guevara-Valdez, J., y Cerecedo-Mercado, M. (2018). Crisis y realidad en la formación de directivos escolares en México, *Vinculatégica Efán*, 142-150. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/19%20CRUZ_GUEVARA.pdf
- Díaz-Delgado, M. (2018a). *Formación de directores escolares. Comparación de programas internacionales en el contexto de la gestión*. Guadalajara, México: Gobierno de Jalisco.
- Díaz-Delgado, M. (2018b). La formación de directores de primaria. Diseño de investigación relacional desde el liderazgo educativo. *Pedagogía y Sociedad*, 21 (53), 80-104. Recuperado de: <http://revistas.uniss.edu.cu/index.ph>
- Fernández, D., Álvarez, M. y Herrera E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, España: Letras universitarias.
- Ferry, G. (1997). *Pedagogía de la formación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Grupo de análisis para el desarrollo* (17), 7-53.
- Gadamer, H. G. (1991). *Verdad y método I*. Salamanca, España: Sigüeme.
- García, J., Slater, C. y López, G. (2010). El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15, (47), 1051-1073. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v15n47/v15n47a4.pdf>
- Gil Antón, M. (2018). La reforma educativa. Fracturas estructurales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23 (76), 303-321. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART76012&criterio=http%3A%2F%2Fwww.comie.org>

mx%2Fdocumentos%2Fmie%2Fv23%2Fn076%2Fpdf%2F76012.pdf

- Granell, E. y Malpica, C. (1999). Formación para el liderazgo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (23), 47-61.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid, España: Morata.
- Hernández, M. (2018). Reforma educativa y necesidades de formación de los directores de educación primaria en el Estado de México. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 9 (18), 1-30.
- Hernández, M., Barrera, M. y Chávez, F. (2017). La Formación de Directores de Educación Primaria en las Reformas Educativas en México. En F.J. Murillo (coord). *Avances en liderazgo y mejora de la educación: Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. (pp. 48-51). Madrid, España: RILME.
- Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión. *Revista española de pedagogía*, (232), 367-388.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Murillo, J. M. (2014). La investigación sobre liderazgo educativo: Una mirada desde el presente proyectada al futuro. *Fuentes*, 14, 9-14.
- Navarro, M. J. (2002). La dirección de centros educativos desde las nuevas perspectivas sobre el liderazgo. *Revista de educación*, 4, 279-290.
- Rangel, F. y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18, (2), 208-227.
- Rodríguez, S., et al., (2012). El desarrollo del liderazgo educativo: Evidencias de un estudio de historias de vida. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10, (1), 45-57. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art3.pdf>
- Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Fuentes*, 14, 85-104.

- SEP (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. México: SEP.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid, España: Morata.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage*. (Trad. cast: *Investigación con estudio de caso*, Madrid, Morata, 2010. 5a. ed.)
- Villegas, L. A. (2008). Formación: Apuntes para su comprensión en la docencia universitaria. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12, (3), 1-14. Recuperado de: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL3.pdf>
- Weinstein, J., Cuellar, C., Hernández, M., y Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 23-46.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Esteban Moctezuma Barragán *Secretario de Educación Pública*
Francisco Luciano Concheiro Bórquez *Subsecretario de Educación Superior*

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Rosa María Torres Hernández *Rectora*
María Guadalupe Olivier Téllez *Secretaria Académica*
Karla Ramírez Cruz *Secretaria Administrativa*
Rosenda Ruiz Figueroa *Directora de Biblioteca y Apoyo Académico*
Abril Boliver Jiménez *Directora de Difusión y Extensión Universitaria*
Juan Martín Martínez Becerra *Director de Planeación*
Yolanda López Contreras *Directora de Unidades UPN*
Yiseth Osorio Osorio *Directora de Servicios Jurídicos*
Silvia Adriana Tapia Covarrubias *Directora de Comunicación Social*

COORDINADORES DE ÁREA ACADÉMICA

Adalberto Rangel Ruiz de la Peña *Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión*
Amalia Nivón Bolán *Diversidad e Interculturalidad*
Pedro Bollás García *Aprendizaje y Enseñanza en Ciencias, Humanidades y Artes*
Leticia Suárez Gómez *Tecnologías de la Información y Modelos Alternativos*
Iván Rodolfo Escalante Herrera *Teoría Pedagógica y Formación Docente*
Rosalía Menéndez Martínez *Posgrado*
Rosa María Castillo del Carmen *Centro de Enseñanza y Aprendizaje de Lenguas*

Subdirector de Fomento Editorial *Guillermo Torres Caballero*
Corrección de estilo *Manuel Hinojosa*
Cuidado de la edición *Priscila Saucedo García*
Formación *Angélica Fabiola Franco González*
Diseño de portada *Margarita Morales Sánchez*

Esta primera edición de **LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO DE DIRECTORES DE PRIMARIA DESDE EL CONTEXTO DE LA REFORMA EDUCATIVA 2013**, estuvo a cargo de la Subdirección de Fomento Editorial, de la Dirección de Difusión y Extensión Universitaria, de la Universidad Pedagógica Nacional, y se publicó en enero de 2021.