

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR: ¿INFLUYE EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA ESCUELA SECUNDARIA?

MARISOL GAMBOA MARÍN
MARÍA DEL CARMEN PATIÑO SÁNCHEZ
M. EN A.I.E. ALEJANDRO GARCÍA OAXACA
(COORDINADOR)

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL VALLE DE TOLUCA

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU
EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

RESUMEN

En las últimas décadas, nuestro país ha buscado mecanismos y estrategias que permitan obtener resultados alentadores en educación; lamentablemente existen diversos obstáculos para el logro de estas intenciones. La mala distribución de recursos presupuestarios en el rubro educativo, debido a que solo se invierte en educación el 5.2% del PIB (Garduño, 2017), además de la ponderada desigualdad social del país, los sistemas educativos incongruentes con las necesidades de la sociedad, la falta de profesionalización docente, la corrupción, entre otras más.

Considerando que la gestión escolar es el medio para alcanzar la calidad educativa y que ésta responsabilidad es liderada por el director escolar, dado que es la figura que entrelaza a la institución con la sociedad que le rodea, para conjuntar esfuerzos en beneficio de los jóvenes estudiantes.

Dado lo anterior, se hace hincapié en el rol de liderazgo que los directivos desempeñan en sus funciones. Teniendo como base lo estipulado en el Acuerdo 98 capítulo III, sección II, "Personal Directivo" artículo 19 (SEP, 1982). En donde se establecen: funciones, dimensiones y alcances del director; dejando de manifiesto el ideal de persona que deberá ocupar dicho cargo administrativo.

Es por ello que el presente trabajo, pretende establecer si la persona que ocupa este cargo, cumple con lo estipulado en dicho acuerdo y de ahí inferir si el desempeño del director influye o no en el logro de los objetivos y metas enfocadas a una educación de calidad, plasmada en el Artículo 3° de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

Palabras clave: Director Escolar, Liderazgo, Comunicación, Trabajo colaborativo, Calidad.

INTRODUCCIÓN

Una figura trascendental dentro de toda institución educativa es el Director Escolar, pues es él quien propicia u obstruye el logro de las metas institucionales; según el estilo de liderazgo que asuma, se creará un ambiente armónico o adverso. Romero (2011) postula que el director es el sujeto facultado para “definir objetivos y medir resultados, administrar recursos, buscar la eficiencia” (p.11). Estos atributos no siempre los posee un directivo, en ocasiones se van adquiriendo a través del tiempo mediante la experiencia. Por tal motivo, surge la inquietud de trabajar sobre la siguiente:

DESARROLLO

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué impacto tiene el director escolar en el desarrollo de una institución educativa?
- ¿Qué características debe tener el director escolar para ser considerado como idóneo?
- ¿Cuál es la apreciación de la comunidad escolar acerca del desempeño del director escolar?

OBJETIVOS

- Determinar de qué manera influye el liderazgo del director en la calidad educativa de una escuela secundaria.
- Conocer las características de liderazgo que debe poseer un director.
- Resaltar el impacto que tiene el liderazgo del director en la calidad educativa.
- Identificar formas de trabajo que optimicen el liderazgo del director en la actualidad.

ACERCAMIENTO CONCEPTUAL

El liderazgo encierra características positivas y negativas, de este último Lewi, Lippit y White (en Murillo, 2006) exponen que “el liderazgo *laissez faire*” (Del idioma francés: dejar de hacer), se refiere a que el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa”. (p. 12).

Otro estilo menos dañino que el anterior, pero que tampoco cumple por completo la idea de liderazgo, es el autoritario; en éste, el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones, es unidireccional, pues los seguidores obedecen las directrices que marca el líder (Lewi, Lippit y White en Murillo, 2006). Generalmente cuando se trabaja por obligación resulta abrumador o difícil realizar las actividades que coadyuven a la mejora de una institución escolar.

De los dos estilos antes mencionados, ninguno resulta del todo eficiente, considerando que ambos son extremistas, lo más recomendable es reflexionar sobre otro tipo de liderazgo, el cual mantenga un equilibrio entre los involucrados en el trabajo colaborativo; Lewi, Lippit y White (en Murillo, 2006) mencionan que “el liderazgo democrático, se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.” (p. 12). Por lo cual, el directivo debe ser capaz de potencializar el

recurso humano al que representa; teniendo en cuenta que esto permitirá la conformación de un cuerpo de trabajo con menos debilidades y más fortalezas.

La gestión escolar, es parte fundamental de las funciones que un directivo desempeña. Romero (2011) menciona que "...la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y el tipo de decisiones que se toman..." (p.12). Por lo tanto, es conducente que el director busque estrategias que permitan un desarrollo institucional en dos vertientes. Uno: en el ámbito curricular pedagógico del colectivo docente; y Dos: alcanzar un avance significativo en la infraestructura y recursos materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la escuela.

El liderazgo es un empoderamiento, pero éste debe presentarse de manera racional y consiente, Ramos (2005) señala que "el poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado. El liderazgo está allí, donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado." (p. 2). Por lo tanto, un buen director coadyuva al desarrollo de cada integrante de su plantilla institucional.

Otro factor que se debe considerar en el desempeño directivo es el contexto; porque a través de éste los alumnos y padres de familia perciben la pertinencia de sus acciones con respecto a sus necesidades y particularidades. Resulta importante rescatar "...los directores [...] deben promover el intercambio con el contexto, sumergirse en sus problemáticas, sus urgencias y sus prioridades estratégicas" (Carriego, 2006, pág. 2); esto conduce a la reflexión de que resulta imposible modificar o cambiar algo que no se conoce.

Este suceso se presenta comúnmente en las instituciones escolares, cuando llega un directivo y pretende plantear estrategias de mejora y éstas no resultan pertinentes con respecto al contexto que rodea a dichas instituciones. Recordemos que se está trabajando con recurso humano, lo que implica particularidades tales como; heterogeneidad, necesidades socioculturales, idiosincrasia, entre otras características.

De igual modo, el uso adecuado del lenguaje resulta fundamental para poder hacer llegar instrucciones a su colectivo institucional, el cómo estructurar las indicaciones para que no resulten una imposición y sean recibidas de una manera positiva, es lo que Hymes (en Cassany, 2007) denomina competencias comunicativas, definiéndolas como "la capacidad de usar el lenguaje apropiadamente en las diversas situaciones sociales que se nos presentan cada día" (p. 85). Esta característica debe coexistir en un directivo, para hacer más eficaz su desempeño. Generando acuerdos y conciliando distintos puntos de vista, que a largo plazo mostrará efectividad en los resultados de metas establecidas.

ACERCAMIENTO METODOLÓGICO

Una vez que ya se han abordado las posturas de los autores y sus concepciones respecto a la temática, se considera pertinente contrastar, la parte teórica con la realidad, mediante los instrumentos de trabajo. Para lo cual, se aplicaron dos tipos de encuestas, una dirigida a personal con funciones directivas y otra a docentes, considerando a tres instituciones de diferentes contextos de nivel secundaria. Dicha investigación de campo se focalizó en conocer la opinión que tienen los docentes sobre el actuar de sus directivos en las escuelas; así mismo, la impresión que tienen los directivos sobre sus propias funciones y responsabilidades dentro del plantel escolar.

Basándonos en el Acuerdo 98 capítulos III, sección II, “Personal Directivo” artículo 19 (SEP, 1982), es que se estructuraron los instrumentos de recopilación de información, cuyos resultados con respecto al personal docente frente a grupo, se enuncian a continuación.

La primer pregunta se enfoca a la percepción que tienen los docentes con base en la eficacia de su director para resolver las contingencias que se presentan cotidianamente, siendo que el 63% de los docentes de las tres instituciones en su conjunto, consideran que el desempeño de su director es satisfactorio.

A partir de éste punto, es donde empieza a haber un rompimiento de la relación existente entre el director y el personal docente, haciéndose más evidente en la pregunta tres, cuyos resultados se van inclinando más hacia el aspecto negativo del desempeño de su autoridad, pues éste debe ser capaz de sensibilizar a sus colaboradores sobre los cambios que se van suscitando en la institución, logrando con ello su convencimiento y que se trabaje para el logro del fin común; el 67% de los docentes encuestados opina que su director no llega a influir de forma positiva en su personal para afrontar un cambio institucional; por lo que la habilidad comunicativa de la cual habla Cassany (2007) deja notar deficiencias.

Ahora bien, analizando la habilidad que tiene el director para resolver dudas o para indicar alternativas de solución a su personal sobre alguna problemática, la tendencia sigue en el mismo tenor, pues el mismo 63% de los profesionales frente a grupo opinan que no hay un involucramiento para resolver las contingencias que puede presentársele al docente, dejando más dudas que respuestas.

El conocimiento que tenga el director con respecto a los programas, políticas y prácticas que se ejercen en el centro de trabajo, dan muestra de que la autoridad está capacitada para orientar a su personal sobre cualquier situación relacionada con esto; y en términos generales, los resultados obtenidos en este rubro, son medianamente positivos, dado que el 60% de la muestra considera que sí existe conocimiento de los mismos; sin embargo, esto debería significar el 100% de dominio.

La transparencia que el director ejerza al evaluar el trabajo que desempeñan sus colaboradores es fundamental; en virtud de que se le puede hacer consciente al docente, cuáles pueden ser su principales fallas y que juntos puedan establecer estrategias para mejorar su

desempeño; a razón de este punto, es que se plantea la pregunta seis, en la que se cuestiona si el director señala las fortalezas y debilidades a sus colaboradores, con el fin de corregir estas últimas. El 56% de la muestra entrevistada, refiere que siempre lo hace, sin embargo, aquí cabe hacer entonces otro cuestionamiento ¿qué sucede con el 44% que no es notificado con antelación u oportunidad sobre la percepción que tiene el director acerca del desempeño de sus docentes?, esto no puede ser una observación mínima, es preocupante que no haya un acercamiento entre ambas partes para que se mejore el rendimiento de todos los profesores y no sólo los de unos cuantos, propiciando suspicacias y se piense que hay favoritismos.

Propiciar la mejora constante para que los procesos funcionen adecuadamente son un deber intrínseco de la función directiva; pero también es sabido que éste no lo va a hacer todo, tiene que delegar las funciones conforme al grado de responsabilidad de cada quién, por lo que, la supervisión se vuelve un factor fundamental para dar seguimiento a las instrucciones giradas al personal; en este caso, el 47% de la muestra hace mención que existe poco o nulo involucramiento en el seguimiento de las acciones de mejora.

La habilidad de comunicarse y darse a entender, es un asunto que causa muchas querellas y malos entendidos; esto se da fundamentalmente porque desde que nacemos se nos enseña a hablar pero no se corrigen nuestras fallas, por lo que damos por entendido que somos claros; esta competencia comunicativa es trascendental en la creación de un ambiente de trabajo armónico, es así que en este cuestionamiento se observa que los directivos de las tres escuelas no se dan a entender, es decir, no son claros para transmitir mensajes; situación que se observa en la interpretación de resultados con un 77%, resultado que es totalmente preocupante, pues esto refleja la poca efectividad para propiciar calidad en el centro de trabajo.

Todo líder debe propiciar la participación equitativa de todo su personal a cargo, promoviendo un espíritu de equipo, destruyendo círculos o islas de poder, egocentrismos y que los objetivos personales coadyuven al logro de los objetivos comunes o institucionales, es decir, se desea un ambiente colaborativo, en el que todos intervengan en los procesos de mejora, en las decisiones y el establecimiento de acuerdos de trabajo; desafortunadamente los resultados de la encuesta son poco favorables, dado que el 57% de los profesores considera que su directivo no fomenta el trabajo colaborativo o no son tomados en cuenta para los procesos de mejora institucional.

Como segunda parte del proceso de investigación de campo y en una labor justa, es tomar en cuenta la visión que tiene el director de las instituciones de educación secundaria donde se aplicaron dichas encuestas; para ayudar a brindar un soporte de realidad más amplio al presente trabajo. Así mismo, considerar la perspectiva que tienen los Directivos sobre sus responsabilidades, alcances y dimensiones, con respecto a sus funciones; esto varía por los distintos contextos institucionales y la forma de trabajo de los docentes que laboran en cada una de las escuelas. Por lo cual la opinión puede resultar contradictoria entre un implicado y otros.

La encuesta está estructurada en dos vertientes, la primera es sobre la conceptualización que tiene la autoridad sobre el liderazgo y las características que debe poseer un líder y en la segunda parte, el director se tiene que someter a una autocrítica para definirse como tal o no, dejando notar que este es un ejercicio que pretende hacerle notar qué áreas de oportunidad tiene que mejorar.

Del análisis de la primera vertiente, se observa que los tres directores tienen buen manejo del concepto de liderazgo y de algunas características con las que debe contar un líder, pues todos concuerdan en que éste: es aquel que tiene la capacidad de dirigir a un colectivo de personas con un fin común para llegar al éxito. De igual forma, consideran que esta persona debe ser un motivador en todo momento, pues se requiere impulsar el trabajo del colectivo docente a través de la motivación (intrínseca o extrínseca). Los cuales pueden ser o no de índole económico, sin olvidar los verbales.

Los tres directivos concuerdan en que la preparación constante y la retroalimentación en la práctica son esenciales para que exista liderazgo, pues no es algo que surja por generación espontánea, se va cultivando con el paso de los años; la combinación de teoría y práctica es fundamental para el desarrollo de un líder.

Al momento de cuestionar sobre lo que es trabajar en equipo, dos de los directivos concuerdan con lo mencionado por los teóricos, uno parece haber perdido el rumbo con una inadecuada interpretación, lo cual no ayuda a que se conforme un funcional equipo de trabajo institucional. Como se mencionó anteriormente, el hecho de dividir el trabajo y solo lograrlo cooperativamente, conlleva al individualismo y por ende a un trabajo que puede mostrar debilidades.

La percepción que tienen ellos al respecto de su relación con el colectivo docente, es buena; cabe hacer énfasis en que es lo que ellos mismos perciben, no han preguntado directa o indirectamente si el personal considera la relación de la misma forma. A raíz de la anterior pregunta es que consideran que esta tendencia es fruto de la buena comunicación que existe entre los implicados. Entonces, de acuerdo con Cassany (2007), ellos reconocen a las habilidades comunicativas como herramientas fundamentales para el entendimiento. Lo cual implica llegar a acuerdos que conformen adecuados ambientes de trabajo dentro de la institución.

Entonces, si la comunicación es un pilar necesario para una buena relación dentro del equipo de trabajo, solo uno de los directivos lo aplica, haciendo uso de la persuasión. ¿Dónde quedan los otros dos?, dado que se manejan utilizando la obligación por medio de la elaboración y entrega de oficios de comisión.

Cuando se hizo la pregunta ¿Cuál es la peor falla de un Directivo? A consideración personal las tres variables resultan negativas; sin embargo, un directivo se va por el lado humanista y los otros concuerdan con que la negligencia es la peor de éstas. Consideramos que sus respuestas están directamente relacionadas con su personalidad y carácter.

Toda persona que se integra a un nuevo trabajo o función, aunque conozca a la organización debe ser inducido a la labor que se le encomienda o de tal forma ser capacitado en aquello en que se

le considera poco hábil, pues esta carencia se deja notar al hacer las preguntas ¿sabía usted las funciones que debía desempeñar como director?, ¿asistió a un curso propedéutico o recibió preparación previa por parte de sus superiores?; en el primer cuestionamiento el 100% respondió que parcialmente, mientras que en la segunda fue un contundente “No” (100%). Acerca de las funciones directivas, éstas se deben hacer de su conocimiento previo a la asignación del cargo y la ejecución de las mismas. Lo anterior pone de manifiesto que quienes ocupan estos puestos, no son seleccionados con base en méritos, es decir, no se cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para ejercer con eficacia dicha función.

Cerrando la recopilación de datos de campo, se cuestionó al respecto de la capacitación, el 100% de los entrevistados comentan que han asistido a cursos de actualización para fortalecer su desempeño como director escolar; lo cual es un aspecto positivo, pues propiciar el desarrollo profesional del personal es fundamental para el logro de los objetivos y metas que se ha puesto tanto la institución misma como los órganos rectores de la educación en México.

Una vez que se han interpretado los datos obtenidos a través de la aplicación de entrevistas y que estos se ven relacionados con la teoría, es que a continuación se establecen las siguientes conclusiones.

CONCLUSIONES

La teoría llevada a la práctica dentro de las instituciones educativas del nivel secundaria, no siempre resulta coherente con la realidad. Debido a que las circunstancias del contexto en las que se lleva a cabo el proceso educativo, influyen de manera determinante, ya sea de forma positiva o negativa para el desarrollo de ésta. También es cierto que no todos los implicados en las actividades comprenden el trabajo de la misma manera, o consideran que el entendimiento y la comunicación se realizan adecuadamente para trabajar colaborativamente con un objetivo en común.

Cuando se recopilaron las percepciones del colectivo docente para con sus directivos, estos consideran que su participación no siempre es la adecuada o que su acción no impacta positivamente en la gestión escolar de la institución. Por otra parte, se observó que algunas de sus respuestas se contradicen. De ahí que fue necesario analizar los factores que influyen para que se presenten estas opiniones. Infiriendo que existe una brecha o rompimiento en la percepción de los docentes con el nivel de autoridad, dejando denotar que la comunicación entre ambos actores es deficiente.

La eficacia de la institución se mide con base en los progresos alcanzados con respecto a sus puntos de partida o problemáticas presentadas con anterioridad. Un ejemplo claro de esto es la escuela A, la cual considera que su eficacia institucional ha manifestado avances significativos, dado que en ciclos anteriores la institución se encontraba en un ambiente de vandalismo y narcotráfico, donde hubo ocasiones en las que se requirió el apoyo de la fuerza pública (granaderos) para contener los conflictos que traspasaron la barrera del área escolar (escuela).

Así mismo, en esta institución la figura del subdirector subsana algunas deficiencias directivas, favoreciendo el entendimiento del trabajo que implique al colectivo docente. Si bien es cierto, el director se debe apoyar de los recursos humanos a su disposición y delegar responsabilidades pero sin dejar de lado sus obligaciones al grado de desentenderse de sus funciones, esto se refuerza con lo estipulado por Manés (2008), pues el director puede delegar la autoridad pero no así su responsabilidad.

Los directivos consideran que la forma en la que se dirigen al colectivo docente, es de manera fluida y no existen problemas de interpretación o favoritismo, debido a que presentan una buena comunicación. Sin embargo, los docentes opinan lo contrario, ya que la mayoría de sus respuestas coinciden en que se muestra un alejamiento verbal con el director. Externando que raras veces acuden a él, en busca de ayuda para resolver alguna problemática en la cual se presentan inmersos. Recordemos que para una buena gestión escolar resulta de vital importancia el trabajo colaborativo, lo que implica una buena relación y la práctica del liderazgo democrático, que permita corregir el individualismo, de tal manera que se logre alcanzar el éxito en las metas planteadas por la institución.

Con respecto a la escuela B, las condiciones sociales y el poder adquisitivo de la población aledaña son favorables, lo cual facilita el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución. Sin embargo, el grado de confort de los docentes puede llegar a sobrepasar las funciones directivas. Es

aquí donde el liderazgo democrático toma fuerza al momento de negociar para la toma de decisiones, dando razones de peso, que persuadan pero al mismo tiempo favorezcan al colectivo docente.

Mencionando un ejemplo de esta escuela, el directivo propuso mantener la acción de llegar a la institución de diez a cinco minutos antes de la hora de entrada, que de acuerdo a la normatividad mínima, es a las siete de la mañana, esto con la finalidad de preparar la clase antes de que los alumnos lleguen; provocando que los docentes se inconformaran fuertemente, motivando que el directivo aplicara sus habilidades comunicativas argumentando los beneficios que esta acción trae consigo; como lo son los incentivos económicos derivados de dicha puntualidad, además de ser reconocidos por sus superiores, como una institución que inicia la jornada escolar en tiempo y forma.

Ahora bien los avances y logros que se han logrado alcanzar como institución son dignos de admirarse, considerando que es una escuela relativamente nueva con sólo seis años de creación; quedando mejor posicionada que otras escuelas más longevas.

Mientras tanto, la escuela C, presenta la misma situación que la escuela A, donde las respuestas del director y maestros se contradicen respecto a la relación y comunicación existente entre ellos. Debido a que en sus respuestas, el director refleja una actitud humanitaria situación que quedó de manifiesto en los resultados antes mencionados, fortaleciendo nuevamente la separación que existe entre docentes y directivos.

Por lo que se refiere al desempeño directivo, resulta incongruente que por normatividad se exija una profesionalización que de buenos resultados en la escuela; pues al no ser designados para ocupar dicho puesto por sus méritos y competencias, además de no ser inducidos en su puesto, entonces su desempeño queda en la probabilidad que marca el acierto o el error.

Para finalizar, mediante este trabajo de investigación se ha comprobado que los directivos si reciben una preparación posterior a la asignación del cargo, la cual se centra en la actualización de los nuevos lineamientos o directrices que se van a aplicar en el sistema educativo. Desafortunadamente no abordan situaciones que fortalezcan su perfil como líder de la institución educativa que tienen o estará a su cargo. Con esto no se quiere decir que exista la necesidad de retirar a los directivos que no resulten funcionales en sus instituciones, porque eso afectaría sus derechos como trabajadores, pero no estaría demás trabajar en las debilidades, con la única finalidad de corregir los errores en los que se han incurrido desde el momento en que adquirieron el cargo. Cabe mencionar que los directivos no son los únicos responsables de ello, sino también las autoridades que en su momento resultaron negligentes al colocar personal inadecuado al frente de las instituciones, sabiendo la importancia que implica ser director.

De ahí que lo ideal sería contar con directivos altamente calificados para desempeñar su papel y que cubran al cien por ciento el perfil directivo, sin embargo, el ser humano es el único capaz de modificar sus acciones de manera racional y perfeccionar sus acciones a través de la práctica. Entonces, así como se solicita que estos sean capaces de cambiar la perspectiva de docentes renuentes al cambio,



también se vuelve necesario cambiar la forma de pensar y de actuar de las altas cúpulas del poder del Gobierno Federal y de cada entidad, en esta caso, del Estado de México, sometiéndose todos a una evaluación transparente, ética y eficaz para determinar su idoneidad o no para desempeñar funciones tan trascendentales como ésta.

REFERENCIAS

- Barón, M. (1989). El Modelo de Contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva. *Revista de Psicología Social*, 140.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación*, 25-46.
- Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-5.
- Cassany, D., Sanz, G., & Luna, M. (2007). *Enseñar lengua*. México: Graó.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Madrid: S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Garduño, R. (16 de Noviembre de 2017). *LA JORNADA- SOCIEDAD Y JUSTICIA*. Obtenido de APRUEBAN AUMENTO DE 4.39% EN PRESUPUESTO PARA EDUCACION 2015: <http://www.jornada.unam.mx/2014/11/16/sociedad/037n1soc>
- Guitert, M., & Giménez, F. (2000). *Trabajo cooperativo en entornos virtuales de aprendizaje En SANGRÁ, A. Aprender en la Virtualidad*. España: Gedisa.
- Gvirtz, S., & María, E. (2007). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Granica.
- López, M. C., & Díaz Rosas, F. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-17.
- Manes, J. M. (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Pacheco, R. P., Villa Sánchez, A., & Auzmendi Escribano, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes* (Vol. 7). España: Mensajero.
- Ramos, E. V. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-5.
- Romero, C. (2011). *HACER DE UNA ESCUELA, UNA BUENA ESCUELA Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Buenos Aires: AIQUE Educación.
- SEP. (26 de Noviembre de 1982). www.iea.gob.mx. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de www.iea.gob.mx:
[http://www.iea.gob.mx/webiea/inf_general/NORMATIVIDAD/7.%20ACUERDOS/FEDERALE S/Acuerdo%2098%20por%20el%20que%20se%20establece%20la%20organizaci%C3%B3n](http://www.iea.gob.mx/webiea/inf_general/NORMATIVIDAD/7.%20ACUERDOS/FEDERALE%20S/Acuerdo%2098%20por%20el%20que%20se%20establece%20la%20organizaci%C3%B3n)



%20y%20funcionamiento%20de%20las%20Escuelas%20de%20Educaci%C3%B3n%20Secundaria.pdf